

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

13

كتاب الجيب

الإدارة الأعلى

تحسين التواصل - تحديد التوقعات - تجنب الصراعات

نقله إلى العربية

أ.د. محمد يوسف





الإدارة لأعلى

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هـذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديـرون في أعمالهم كل يوم، وكل كتـاب فيها يتضمن أدوات سهلة التنـاول واختيـارات ذاتيـة وأمثلـة من واقـع الحيـاة تساعدك في التعـرف علـى مكامن القوة ونقـاط الضعف لديك، كمـا تعمل على صقـل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالسـاً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب وأنت تعالج تلـك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة:

- قيادة فريق العمل
- إدارة الاجتماعات
- إدارة الوقت
- إدارة المشاريع
- تدريب الأفراد
- قيادة الأفراد
- المراسلات التجارية
- كيف تفهم لغة المال

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال | 13 |

كتاب الجيب

الإدارة لأعلى

تأليف

كيتي كارلتون

لندا هِلْ

نقله إلى العربية

أ.د. محمد عبد الحفيظ يوسف

قسم الإدارة والتسويق - كلية الإدارة الصناعية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

الظهران - المملكة العربية السعودية



Original Title
Pocket Mentor Series

MANAGING UP

Expert Solutions to Everyday Challenges

ISBN-13: 978-1-4221-2277-8

ISBN 3-987-54-9960-978

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1431هـ - 2010 م

ح مكتبة العبيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كارلتون، كيتي

الإدارة لأعلى./ كيتي كارلتون؛ لندا هِل؛ محمد عبدالحفيظ يوسف.- الرياض، 1431هـ

118ص؛ 12.5× 18سم.

ردمك: 3-987-54-9960-978

1. الإدارة 2. إدارة الأعمال أ. هِل، لندا (مؤلف مشارك)

ب. يوسف، محمد عبدالحفيظ (مترجم) ج. العنوان

ديوي 658,4 رقم الإيداع: 1770 / 1431

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

المحتويات

رسالة الموجهين: لماذا الإدارة لأعلى؟

بينما تتحدث مع صديق لك قمت بسؤاله عن وظيفته الجديده. قال لك هذا الصديق «منذ أن بدأت الإدارة لأعلى، أصبحت الأمور أفضل مما كانت عليه بكثير»، بدأ التعجب على وجهك مما سمعته وتعجبت أكثر عما إذا كانت الإدارة لأعلى تبدو وكأنها شيء صعب قبوله لأنها تبدو وكأنها مناورة سياسية تنم عن اللباقة والدهاء.

لكن الإدارة لأعلى ليست لعبة سياسية، إنها منهج أو أسلوب واعٍ للعمل مع رئيسك نحو أهداف مهمة لكل منكما، منهج يمكنك من بذل الجهد للتأثير على هذه الأهداف. من خلال الإدارة لأعلى فإنك تقوم ببناء علاقات عمل قوية وفاعله مع رئيسك واستخدام قوتكما المكملة لبعضها بعضا لإيجاد القيمة في الشركة التي تعملان بها.

لكي تقوم بالإدارة لأعلى، فإنك تحتاج إلى إتقان مجموعة معينة من المهارات، بما فيها كيفية بناء علاقات عمل إيجابية وفاعلة مع رئيسك ومعرفة كيفية التواصل الفاعل معه (بما في ذلك

الاختلاف مع وجهة نظره ومقترحاته)، بالإضافة إلى التفاوض معه بخصوص أولويات العمل.

يقـدم هذا الكتاب توصيات وإستراتيجيـات و أدوات مفيدة في تقويـة وتعزيز هـذه المهارات حتـى يستفيد الجميع: أنـت ورئيسك والشركة التي تعمـلان فيها من الفوائد التي تترتب على هذا المنهج أو الأسلوب (الإدارة لأعلى).

الموجهان: مؤلفا الكتاب:

1. كيتـي كارلتون: مستشار مدة تفوق العشرين عاماً في تقديم ورش العمـل التي تساعد رجـال البيع والتسويق علـى تحقيق أهداف الأداء. تتخصـص كيتي في تحليـل احتياجات التدريب والحلول التنمويـة الفاعلـة والعملية مثـل أدوات إدارة المعرفة التي توفر التعلـم الوقتـي و تسرع في عمليـة أخذ المنتجـات الجديدة إلى السوق.
2. ليندا هِلْ: من خلال عملها الميداني المكثف أكثر من عشرين عاماً ساعدت ليندا العديد من المديرين في إيجاد المناخ الملائم للإدارة الفاعلة في منظمات اليوم التي تتمتع بالتسطح والتنوعيه. ليندا هِـلْ أستاذ ورئيس مبـادرة القيادة في مدرسـة الإدارة بجامعة هارفـارد. هي أيضاً مؤلفة كتاب «لكي تصبـح مديراً» من أكثر

الكتــب مبيعاً والذي قامت بنشرة هيئة النشر بجامعة هارفارد. كذلــك فإنها خبــيرة المحتوى لكتــاب «التدريب بهــدف تحقيق النتائج و إدارة المرؤوسين المباشرين». من البرامج التي تقدمها جامعة هارفارد والحائز على العديد من الجوائز.

نبذة عن المترجم

أسهم الدكتور محمــد يوسف في العديد من الكتابات في مجال إدارة العمليــات وسلاســل الإمداد، حيث نشر أكــثر من 130 (مئة وثلاثــين) بحثــا بالدوريــات العلميــة المحكمة ومقــررات المؤتمرات الدوليــة. وهــو عضــو بمجلس مستشــاري التحريــر للعديــد مــن الدوريــات العلمية، كما أنــه كان المؤسس لدوريــة أساليب مقارنات الأداء المرجعيــة وقــد ترأس مجلس تحريرهــا في الفــترة ما بين 1994 – 1998م كمــا ترجم العديد من الكتــب، منها سيجما ستة للتمييز الإداري، مهارات الإدارة للمديرين الجدد، تطوير مهاراتك التنمويــة، إثارة الموضوعات الحساسة داخــل الفريق، فن الاستماع العملي، والمحافظة على أداء الفريق. وغيرها.

وقــام الدكتور محمد يوسف بتحريــر الدورية العالمية «لأساليب مقارنات الأداء المرجعية، كما أنه كان محور شمال أمريكا للدورتين العالميتين: آسيا باسيفك للجودة ودورية الهندرة.

ماهية الإدارة لأعلى الاقتصادية

ماهية الإدارة لأعلى



الإدارة لأعلــى هــي منهج واع للعمــل مع مديرك تجــاه أهداف متفــق عليها، وتهم كل منكمــا، وكذلك المنظمة التــي تعملان فيها. إنها ليســت مناورة سياسية؛ ذلك لأنها تتضمــن عملية التأثير على مديرك لاتخاذ القرارات التي تفيد كلاً منكما والمنظمة ككل.

فوائد الإدارة لأعلى

للعديد من الناس، فــإن الإدارة لأعلى تعني المعالجة البارعة أو المداهنــة أو التودد للإدارة، أو «مسح الجوخ» يقوم بها الذي يبحثون عــن التقدم المهنــي، لكن الإدارة لأعلى ليست أيّــاً من هذه الأشياء. إنها شيــئ ضروري للعديد من الأسباب المقنعة، و أن الذين يتقنون فــن الإدارة لأعلــى يحصلون على المــوارد التــي يحتاجونها لتقديم أفضل الأعمال ليس فقط لأنفسهم ولكن أيضاً لرؤوسائهم وللمنظمة التي يعملون فيهــا. يمارس الأشخاص الذين يقومون بالإدارة لأعلى علاقــات عمل جيدة وفاعلة مع رؤوسائهم، تقوم هذه العلاقات على الاحــترام المتبــادل والفهــم، يعرف هــؤلاء الأشخاص نقــاط القوة والضعــف فيهــم وفي رؤوسائهم، كذلــك فإنهم يعرفــون الأهداف، وأساليب العمل، والاحتياجات المتعلقة بهم وبرؤوسائهم.

يفهــم الأشخاص الذين يقومــون بالإدارة لأعلــى أن هناك نوع مــن الاعتماد المتبادل بينهم وبين رؤوسائهم. كيف تبدو هذه العملية

(الاعتمـاد المتبادل)؟ يحتـاج رئيسك منك إلى التعـاون والموثوقية والأمانـة، وتحتـاج أنت مـن رئيسك أن يتيـح لك فرصـة التواصل مـع بقية المنظمـة، وأن يقوم بوضع الأولويـات، وأن يوفر لك الموارد المهمـة (العمالة، التمويل، المكان، المعدات، والموارد الأخرى اللازمة لتمكينك من تحمل المسؤولية المنوطة بك).

عندمـا يتم فهمهـا والتعامل معها بكفاءة، فـإن الإدارة لأعلى يمكن أن تـؤدي دوراً مهماً في تسهيل العمليـة الإدارية وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والخبرات لإيجاد حلول للمشكلات بدلاً من مجرد الحديث عنها، أو إهمالها أو تغطيتها. إن العلاقة القوية مع مديرك يمكن أن تؤدي إلى زيـادة كفاءتك وإنتاجيتك، كما أنهـا تؤدي إلى خلق مناخ عمل جيد، بالإضافة إلى ذلك، فإن الإدارة لأعلى قد تساعدك في:

- تشجيـع وتعزيـز التواصـل المفتـوح، ليكون مديـرك أكثر تقبلاً وانفتاحية لآرائك وأفكارك.
- دعـم المنظمة. إن العمل وأنتم شركاء يمكنك أنت ومديرك من تحقيـق اسهامات عالية تفوق أحيانـاً إسهامات مجموعة العمل ككل.

اعتـبر هذا المثال الذي يتعلـق بالفوائد المترتبة على اتباع منهج الإدارة لأعلـى. «سـام» مديـر جديد وله أسلوب عمـل رسمي جديد

- تم تعينــه بدلاً من شخصــ آخر اتسم أسلوبــه بالبداهة والفشل. يفضل «سام» التقارير المكتوبة والاجتماعات المنظمة.

تعرف كلارا - أحد المرؤوسين المباشرين - أهمية الإدارة لأعلى. راقبــت كلارا أسلوب «سام» وتعرفت على نوع وتكرار المعلومات التي يطلبهــا، أرسلت كلارا أحد التقارير و أجندة المناقشة قبل الاجتماع مع «ســام». كانت النتيجة اجتماعــاً فاعلاً وأسلوبــاً إبداعياً في حل المشـكلات، أدى ذلــك إلى تحسين عمــل الفريــق ككل. يقول «كارل جنج»: إن اجتماع شخصيتين يشبه تفاعل وتواصل المواد الكيميائية، إذا وجد التفاعل بينهما فإن ذلك يؤدي إلى تحولهما.

مخاطر غياب أسلوب الإدارة لأعلى

مــن دون العلاقات القوية مع مديــرك، فإن سوء الفهم وانعدام التواصل يمكن أن يصرف جهد و وقت فريق العمل عن خدمة العملاء، وتحقيق أهداف العمل التجاري، وإذا ما أهملت هذه العلاقة تصبح أهدافــك و أولوياتــك في صدام دائم مع أهــداف و أولويات رئيسك في العمــل، يؤدي ذلك إلى الإحبــاط والسخط والاستياء لأي منكما. تصبح عملية التواصل مــع مديرك غير فاعلة أو مهملة كليةً. نتيجة لذلك، قد تعاني عملية تقييم أدائك من ذلك مما يترتب عليه أحياناً تدني فرصة الحصول على زيادة في الراتب أو ترقية وظيفية أو حتى

النمو المهني. ربمـا يجبر رئيسك على التعامل معك عن بعد أو حتى تفاديك، أو قد يبدأ هو بنفسه توجيه وإرشاد مرؤوسيك.

يمكـن أن يترتب على العلاقة الضعيفة بينـك وبين رئيسك نتائج سلبيـة للمنظمة ككل. إن عدم الالتزام بالأهداف المشتركة بينك وبين رئيسـك يترتب عليـه أداء ضعيف يؤثـر بالتبعية علـى النتائج المالية للقسـم الذي تعمل فيـه، أو الفريق الذي تعمل معـه، أو حتى للمنظمة ككل، كمـا أن انهيار أو تعطل هذه التواصلات يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم ومعنويات منخفضة، بما يؤدي أيضاً إلى أداء منخفض للفريق. بالتبعية فإن المعنويات المنخفضة تؤثر على العلاقات مع المستهلكين.

إليك مثالاً لما يحدث عند فشل أحد الأشخاص في عملية الإدارة لأعلى. تذكـر «كلارا» في الحالة السابقة الإشارة إليها أعلاه، والتي بذلت قصـارى جهدها لتهيئة نفسها مع أسلـوب «سام» في الإدارة. «لاري»، مدير آخر في مجموعة «سام» لم يفعل مثل ما فعلت «كلارا». يـرى «لاري» أن أسلـوب «سـام» في الإدارة أكـثر تحكمـاً، لم يقـم «لاري» بإرسال أي معلومـات إلى «سالم» قبل الاجتماع أو جلسة حل المشـكلات وغالباً ما يخطئ «لاري» فهم الأسئلة التي يوجهها «سام» عندما يلتقيان. وجد «سام» أن الاجتماعات مع «لاري» محبطة وغير فاعلـة مما أدى في النهاية إلى أن طلب «سـام» من «لاري» أن يقدم استقالته.

يجـد الكثير من النـاس أنه من المفيـد أن يقوموا بالإدارة لأعلى بصفتهـا عملية مستمـرة وثابتة «مثل الزواج السعيـد» هكذا تقول: «ديبورا سنجـر دوبسون» في كتابهـا «الإدارة لأعلى». تشير دوبسون إلى أنه «لايمكن أن تستمر في قولك لزوجتك أننى فعلت ما في وسعي لتعديـل سلوكي». تضيـف «دوبسون» «نحن جميعـاً في مجال يتطلب تعديـل سلوكنـا يوماً تلو الآخـر في العلاقات المهمة لنـا جميعاً، ومع ذلـك، فإنه بمجرد أن تقوم أنت و رئيسك في بناء العلاقات القائمة على الثقـة المتعادلة والمفيـده لكليكما، فإن الوقـت المطلوب لرعاية وتطوير هذه العلاقات يقل في مقداره، ذلك لأنكما وضعتما الأساس المبني لهذه العلاقات.

ومع اعترافنا بأهمية الإدارة لأعلى، ماهي الطريقة المثلى لبناء العلاقات المفيـدة لكل منكما (أنت ومديرك)؟. يغطي القسم الآتي مـن هذا الكتاب ثـلاث ممارسات مهمة وضروريـة: تنمية وتطوير علاقـة إيجابيـة وفاعلة مع مديـرك، التواصل الفاعـل مع مديرك ومعالجـة الاختلافـات في الـرأي بطريقـة إستراتيجيـة، وأخـيراً التفاوض الإستراتيجي مع مديرك. سوف نبدأ بالتركيز على كيفية رعايـة وتطوير علاقة جيدة مـع رئيسك. لكننا نرى أنه من المهم أن نبـدأ أولا بالتقويم الذاتي «ما مـدى نجاحك في الإدارة لأعلى؟ لكي نختبر مدى طاقتك في الإدارة لأعلى.

الإدارة لأعلى

ما مدى نجاحك في عملية الإدارة لأعلى

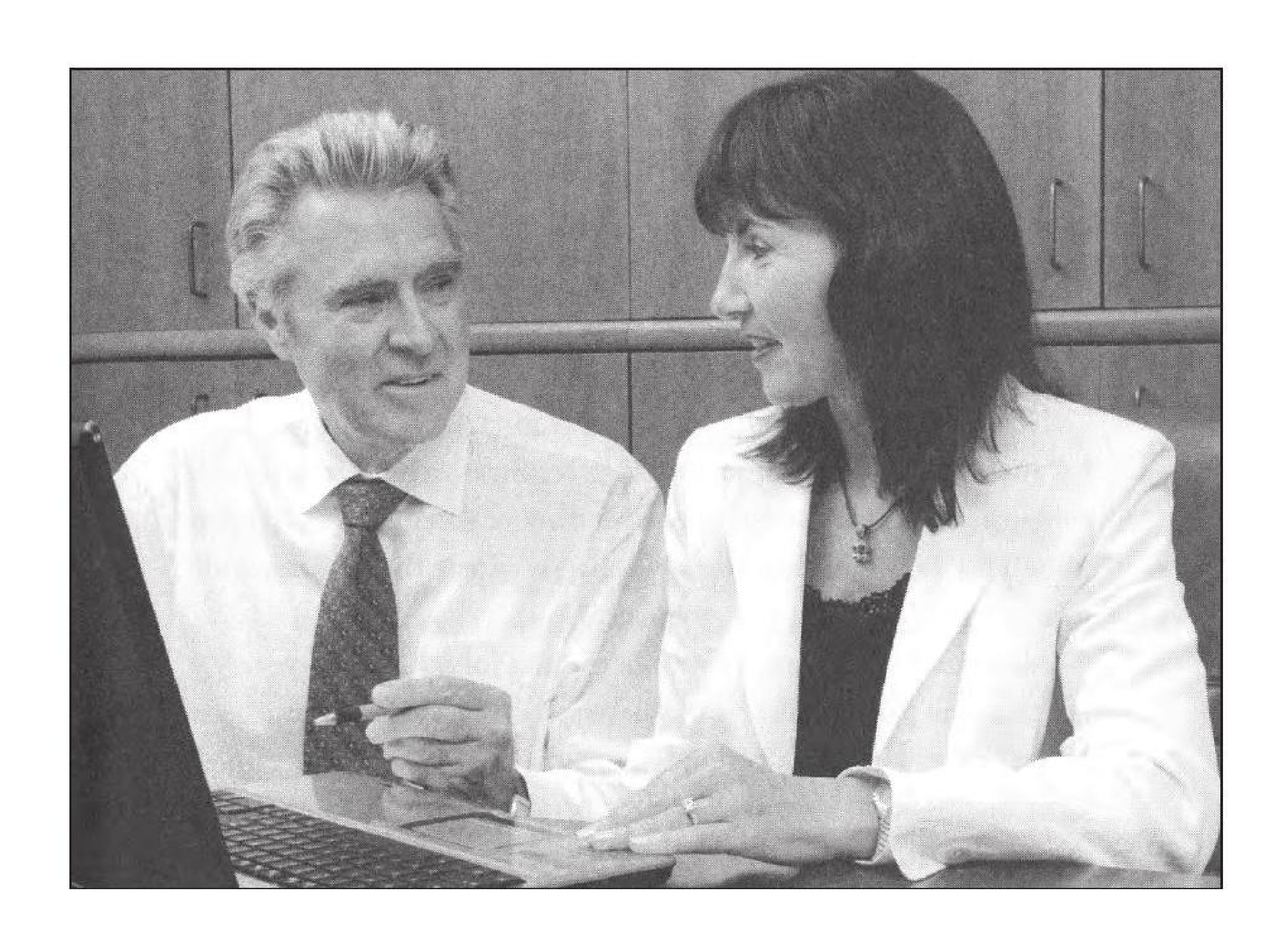
بالنسبة للعبارات الآتية أدناه، أجب «نعم» أو «لا» لتحديد ما إذا كانت هذه العبارة تنطبق عليك من عدمه:

العبارة	نعم	لا
1. أدرك توقعات مديري مني وقد قمت بإيضاح ذلك له.		
2. حينما أناقش الأمور مع مديري أستخدم الضمائر «نحن» و «أنا» في هذه المناقشات		
3. أخبر مديري بما أقوم بعمله		
4. أخبر مديري بالمشكلات في الوقت المناسب وأقترح علية بعض الحلول لهذه المشكلات		
5. أتعامل أنا ومديري مع المشكلات حينما تحدث		
6. تتسم علاقتي مع مديري بالثقة والموثوقية		
7. أتفهم الضغوط التي يتعرض لها مديري،وأتفهم كذلك أولوياته		
8. لا يتدخل رئيسي في عملية توجيه مرؤوسيّ المباشريين		
9. سألت مديري بشفافية وإنتصاحية عن أسلوب إدارته (إدارتها) وما يحبه وما لا يحبه وقمت بتكييف وتهيئة أسلوبي مع أسلوبه قدر المستطاع		
10. أقضي الوقت الكافي، قدر الإمكان في التواصل مع مديري بخصوص الأمور المهمة		
11. أحاول إيجاد الطرق التي من خلالها أستطيع التأثير على قادة الأقسام الأخرى، والعملاء، والموردين لكي أدعم الأهداف التي وضعها مديري		
المجموع الكلي		

تفسير هذا المجموع:

- إذا كانت إجابتك «نعم» لمعظم أو كل هذه الأسئلة، فإنك تملك قدرة كبيرة في الإدارة لأعلى. لكن استمر في قراءتك لهذا الكتاب لترى ما يمكنك تعلمه بخصوص هذه المهارة الإدارية المهمة، وبالنسبة للعبارات التي كانت إجابتك عليها «لا» خذ هذه العبارات في الحسبان وأنت تقرأ هذه الكتاب.
- إذا كانت إجابتك «لا» لمعظم أو كل هذه الأسئلة، فسوف تستفيد من زيادة معرفتك بخصوص كيفية لإدارة الأعلى بكفاءة، تقدم الفصول المتبقية من هذا الكتاب اقتراحات وإستراتيجيات مهمة في هذا الصدد.

تنمية وتطوير علاقتك بمديرك



من المفيد لك أن تتحمل المسؤولية الأولية في هيكلة وتطوير علاقتك بمديرك، مثل هذا المنهج أو المدخل يحقق المبادئ والأساسيات للثقة نحو إيجاد العلاقة التي تتواءم مع أسلوبك واحتياجاتك. من البداية، أخبر مديرك بقيمة وأهمية علاقتك معه، لا تنتظر حتى تحدث «كارثة» لكي تقوم بذلك.

إدراك تفاوت السلطة

تعتبر العلاقات، بكافة أنواعها في حياتك العملية، ذات أهمية خاصة لنجاحك في العمل التجاري - بغض النظر عما إذا كانت هذه العلاقات مع المستهلكين المهمين، أو الموردين،كذلك فإن العلاقة مع رئيسك في العمل لها الدرجة نفسها من الأهمية.

ومع ذلك، فإن علاقة المرؤوس بالرئيس هي حالة خاصة، وذلك لتفاوت درجة السلطة، وكما تشرح الكاتبة «ليزسمسون» «بكل صراحة، يمكن لرئيسك أن يقوم بفصلك وإنهاء خدمتك، ولكنك لا تستطيع عمل ذلك». سوف تؤثر هذه الدرجة من التفاوت في السلطة على ديناميكية تفاعلاتك مع مديرك.

كتب خبراء الإدارة من أمثال «جون جابارو» و «جون كوتر» أن تفاوت السلطة بين المرؤوسين ورؤسائهم يمكن أن يترتب عليها بعض الإحباطات عندما تكون أفعالك مقيدة بقرارات رئيسك في

العمل. يضيف جابارو وكوتر أن الطريقة التي يستخدمها المديرون في التعامل مع هذه الإحباطات تعتمد في كليتها على ميله واستعداده نحو الاعتماد على السلطة.

يوصي هؤلاء الخبراء بتفهم وتجنب نوعين من الردود الشائعة لواقع تفاوت السلطة بين المدير ورئيسة (أو رئيسها).

- الاعتمادية المتبادلة. يقاوم المديرون الذين يقعون في هذه الفئة - بلا وعي - سلطة رؤسائهم. وبالنظر إلى المدير تقريباً على أنه عدو مؤسسي، فإن هؤلاء الأشخاص قد يبدؤون في الجدال مع رؤوسائهم (خصوصاً أولئك الرؤوساء الذين يتبعون مبدأ الأمر والنهي في الإدارة) لمجرد الجدال.
- الاعتمادية: تخفي هذه الفئة من المديرين، كما يوضح جابارو وكوتر غضبها وتتصرف بسلوك ظاهره الطاعة حينما يقوم رؤساؤهم باتخاذ القرارات التي قد يصفها هؤلاء المديرون بأنها قرارات ضعيفة وغير جيدة.

إذا كان لديك أي من هذين النوعين من المديرين في نظرتهم للسلطة فقد يكون من الصعب إحداث التغيير،ومع ذلك، فإن معرفتك بهذين النوعين من المديرين،أو ما يقع في وسط هذا التصنيف، تستطيع أن تحدد توجهك ومدى تأثير هذه التوجهات على علاقتك برئيسك.

كيف تدفع عملية بناء العلاقات؟

سوف تساعدك الإرشادات الآتية في بناء علاقات عمل فاعلة مع مديرك:

- عليك أن تفكر في هذه العلاقات على أنها شراكة، وأن تدرك أهدافك المشتركة في مثل هذه العلاقة.
- الاتفاق بشأن التوقعات المتبادلة والعلاقات الضرورية ومعايير الأداء وقياس النجاح (مقاييس النجاح).
- سل مديرك أن يشارك أهدافه معك. يمكنك إذن مساعدته في تحقيق التزاماته بالأداء تجاه المنظمة.
- دع مديرك يعرف ما يمكنك عمله.
- توفير المعلومات لمديرك حسب أسلوبه في الإدارة.
- حقق النتائج التي يرغبها مديرك ويحتاج إليها، وحاول تخطي هذه النتائج والاحتياجات ما أمكن (أي تحقيق نتائج غير مسبوقة).
- الأمانة والمصداقية (كن أميناً إلى أبعد الحدود).
- الانفتاحية وتقبل التغذية الارتجاعية والنصيحة بدلاً من أن تكون دفاعياً في سلوك.

- توقع الإخفاقات واحذر وشارك المشكلات المتوقعة مع مديرك في التوقيت المناسب قبل أن تتحول هذه المشكلات إلى كوارث. اعمل مع مديرك لإيجاد الحلول التي تتصدى للمشكلات حتى قبل حدوثها.
- استخدم وقت مديرك بحكمة،ولا تشغل وقت مديرك أو موارده الأخرى في الأمور السطحية.

نصيحة: اجعل مديرك شريكاً لك، لا تضع هذا الشريك في موقف يتصرف فيه وكأنه عدوك أو منافسك.

ماذا تفعل؟

Getting Josef,s Number

عينت «جنا» حديثاً مديرة قسم بشركة «نمبس»، شركة تقوم بأبحاث السوق العالمية و تتمركز هذه الشركة في ألمانيا، أتت «جنا» من السويد ولهذا فهي تقابل مديرها «جوزيف» لأول مرة. يحتل «جوزيف» منصب نائب رئيس القسم،بعد عدة أسابيع من العمل عرفت بعض الأشياء عن «جوزيف» على سبيل المثال: يفضل جوزيف أن يحصل على بعض التقارير الكتابية قبل أن يتحدث معها عن بعض التفاصيل. كذلك، فإنه يبدو عصبياً عندما تسأله سؤالاً في بداية اليوم.

تعلـم «جنا» أنهـا لا تستطيع التواصـل أو التنسيـق معه بكفاءة عاليـة ما لم تتفهم الكثـير عنه. ومع ذلك فإنهـا ليست متأكدة من المعلومات الإضافية التي تريد الحصول عليها.

ماذا تفعل؟

سـوف يقترح الموجهـان (مؤلفا الكتاب) حلاً لهـذه المشكلة في قسم لاحق من هذا الفصل، تحت عنوان «ما يمكنك عمله».

فهم مديرك

لكـي تتطور علاقتك بمديرك، فإنك تحتـاج إلى أن تكون قادراً على رؤية العالم من منظوره هو، حاول أن تفرق الضغوط التي يتعرض لهـا، مـن المهم أن تفهـم وجهات نظـره وآراءه والنواحـي المشتركة بينكمـا. أيضاً حاول أن تعرف ما يمكنك معرفته عن نقاط الضعف والقـوة فيه وكذلك أهدافـه الشخصية والتنظيميـة، بالإضافة إلى اهتماماته الشخصية وأسلوبه المفضل في العمل، يجب أن تلم بالأمور التي قد تثيره (تثيرها) حتى تستطيع رد الفعل الملائم عندما تظهر هذه الأمور على السطح.

نصيحـة: حـاول أن تمارس رؤية العالم من منظـور مديرك و وضع الأفكار والآراء حسب وجهة نظره (نظرها).

تستطيـع أن تعـرف الكثير عن مديرك بطـرق شتى منها. على سبيـل المثال: سل مديرك مباشرة عن أسلوبه الإداري، ما يحب وما لا يحـب، وأي إحتياجات فريدة. تحـدث مع زملاء العمل عن رأيهم في مديـرك وسلهم النصيحـة والتغذية الاتجاعيـة. وأخيراً، حاول ملاحظـة مديرك وهـو بصدد تحقيـق أهدافه، وكذلـك تفاعلاته مـع الآخرين، إن سلوكه ومدخلـه (منهجه) في العمل سوف يعطيك الكثير من الإرشادات التي سوف تساعدك على العمل معه.

يوضـح الجدول الآتـي « مواءمة أسلوب عمـل مديرك» الأسئلة التـي يمكنك أن تسأل نفسك لتحديد أفضل الطرق للتواؤم أو تغيير أسلوبك ليتفق أو يتواءم مع أسلوبه.

فهم ذاتك

الإدارة لأعلى

المؤائمة لأسلوب عمل مديرك

استخدم هذا النموذج لتحديد أسلوب عمل مديرك ،وقم بتطوير الإستراتيجيات التي تتواءم (تنسجم) مع هذا الأسلوب.

السؤال	الفعل والقرار
١. هل يفضل أسلوباً رسمياً ومنظماً	تأكد أن الاجتماع به يستند على أجندة محددة
٢. هل يبدو غير صبور وغير مبالٍ عندما تغير اتجاه الموضوع الذي تتحدثون عنه	احتفظ بأدنى المستويات في الاستطراد والتفاصيل الخلفية والثرثرة (كثرة الكلام).
٣. كيفية تعامله مع المعلومات وطرق استخدامها	إذا كان يحب أن يكون قارداً على دراستها بنفسه، قم بإعطائه هذه المعلومات كتابةً. وإذا كان يحب أن يسأل أسئلة، قدم إليه هذه المعلومات بنفسك
٤. ماهو أسلوبه في اتخاذ القرارات	إذا كان يتسم بحبه في إشراك الآخرين، حاول الالتقاء به عندما يصبح ذلك ممكنا وبكثرة. إذا كان يحب التفويض عليك أن تخبره بالتغيرات المهمة والمشكلات الرئيسة، ولكن قم بالتفاصيل الأخرى بنفسك.
٥. كيف يقوم بحل الصراعات؟	إذا كان يستمتع بذلك، كن مستعداً للتداخلات أو التفاعلات الحية التلقائية أو العفوية معه. وإذا ما تصاعدت هذه التداخلات (التفاعلات)، فلا يعني أنه غضبان منك. إذا كان يعمل دائماً على تقليل الصراعات، عليك أن تحترم هذه الناحية فيه دون أن تقع في مصيدة إخباره بالأخبار السارة فقط. يحتاج مديرك لأن يعرف عن الإخفاقات والمشكلات المهمة. لكنه قد يكون من الأفضل إخباره بهذه الملعومات في جلسة خاصة.

سل نفسك هذة الأسئلـة نفسهاالتي سألتها مديرك (الجدول السابق). على وجه الخصوص، ماهو أسلوبك الشخصي في العمل؟ ماهـي نقاط القـوة ونقاط الضعـف فيك، وماهي الأشيـاء التي قد تثـيرك وتحفزك؟ وبمجرد أن تتعرف على أسلوب مديرك وأسلوبك في العمل،تستطيع أن تعـرف كيفية تنظيم نقاط القوة وتدنية نقاط الضعف في كل منكما.

تذكـر: أنك تستطيـع التحكـم في أفعالـك وردود أفعالك أكثر من التحكم في أفعـال أو ردود أفعال مديرك، وباستخدام ما تعلمته عن مديرك، عليك أن تعّـدل أسلوبك بأفضل الطرق ما أمكن،حتى تتوصل إلى أسلوب عمل يلائم كليكما.

إدارة التوقعات

إن عمليـة وضع التوقعـات الواضحة لهي خطـوة مهمة في بناء علاقـات العمـل الفاعلة مع رئيسك. سل مديـرك أن يحدد توقعاته منك،فـإذا لم يستطـع مديرك صياغة هـذه التوقعـات، ابعث إليه مذكره غير رسمية توضح له فيهامدى فهمك لهذه التوقعات وأطلب منه التغذية الارتجاعية والموافقة على هذه التوقعات من عدمه، بعد ذلك قم بتوضيح الأمور الأخرى في محادثة لاحقة.

إذا كان مديـرك يفضل الاجتماع عوضاً عن المذكرات المكتوبة، فعليـك أن تقوم بالترتيب لعديد من جلسات المناقشة؛ وذلك بهدف

الحديــث عن الأدوار، المؤليــات، ومقاييس النجاح. حــاول أن تسأل عــن التغذية الارتجاعية مدة بعد الأخرى، وذلك لمعرفة ما إذا كانت توقعات مديرك قد تغيرت.

ومــع أن لكل مدير توقعــاتٍ مختلفه، بناء على خطــة القسم أو خطــة الشركة الإستراتيجية، يتوقع معظم المديرين سلوكيات معينة من مرؤوسيهم وإليك العديد من هذه الأمثلة:

- **تقــديم الأفــكار.** لا تبخــل عن تقديم أفــكارك الإبداعية لمديرك. يحب الكثير من المديرين معرفة هذه الأفكار لأنه، حتى لو كانت هذه الأفكار خيالية، فإنه قد ينتج عنها أداءً غير مسبوق لفريق العمل.
- **المشاركــة في مجهــود الفريــق وقــت الشدائــد.** تدخــل في الأمــر عندما يتعثر أحد مرؤوسيك في أدائه والتزاماته أو عندما تظهر الصراعــات الشخصية أو عندما تتفاقم المشكلة إلى كارثة: قم بتوصيل الأخبار غير السارة إلى رئيسك بنفسك.
- **التعــاون مــع الأنــداد.** حــاول التغلــب على الخلافــات بينك وبين أندادك مــن المديرين داخل المنظمة،لكي تعلمــون سوياً بكفاءة حتى لو كنت تكره أحد هؤلاء الأنداد.
- **قيادة المبادرات.** لا تتردد في الارتباط ببعض الأفكار خصوصاً تلك

الأفكار المشتركة بين الأقسام أو الوحدات،اشترك في المبادرات والمشروعات التي تمتد عبر العديد من الوظائف بالشركة.

- **تطوير مرؤوسيك.** اهتم بتطوير الموظفين كما تهتم بتطوير نفسك – إن لم يكن أكثر. حاول امداد هؤلاء الموظفين بالانتقادات البناءة وامتدح موظفيك عندما يحتاجون إلى هذا المديح. عليك أن تقضي بعض الوقت والانتباه إلى ذلك، في مراجعات الأداء، وأيضاً إمداد موظفيك بالتغذية الارتجاعية المفيدة.

- **استمرارية المعرفة.** اقرأ أو شاهد الأخبار بإنتظام؛لأن ما يحدث في العالم قد يكون له تأثير على فريقك أو شركتك أو وضع شركتك في السوق، والمنافسين،أيضاً حاول معرفة علاقة شركتك مع عملائها و مدى تغير هؤلاء العملاء، وأخيراً حاول معرفة مدى تأثير التقنية والأحداث العالمية على خططهم.

- **دفع عملية النمو.** حاول الحصول على التعليم المستمر والتطوير. ليس من الضروري أن تذهب إلى بعض الدورات الليلية أو أن تبدأ في دراسة تخصص جديد، بدلاً من ذلك حاول الارتباط بأشخاص جدد. اطلب التغذية الارتجاعية من رئيسك وأقبل بعض الواجبات الأكثر تحدياً. فكل هذه الأمور تساعد في تطويرك بوصفك مديرا".

• **رجلٌ لكل المواسم.** اعرض السوكيات الإيجابية حتى أثناء في الأوقات العصيبة، وسوف تحتفظ بقدرتك على تحفيز وإلهام موظفيك، بعض النظر عما يجري حولك.

نصيحة: اعترف بقيمة مُدخلات (آراء) وأسلوب قيادتك عند ما تنجح في حل مشكلة أو تحصل على فرصة جديدة.

من المهم أيضاً أن تستعلم من مديرك عما يريده وما يتوقعه منك، حاول توضيح هذه التوقعات في اجتماع وجهًا لوجه معه و اسأل عن مدى موافقته على ذلك من عدمه،على سبيل المثال: ربما تقول شيئاً مثل: «لكي أكون فاعلاً في هذا المشروع أريد بعض التوجيهات الواضحه منك عن الأولويات الإستراتيجية لوحدتنا أو لقسمنا،وما هي الموارد المتاحه لدعم هذه الأولويات؟ النقطه المهمة هنا هي التواصل بشأن توقعاتك،لتعرف ما إذا كانت هذه التوقعات واقعية أم لا. ربما تريد أن تحث رئيسك وتحفزه على قبول بعض هذه التوقعات.

وإذا لم تتواءم (تنسجم) توقعاتك مع توقعات مديرك حاول التفاوض والوصول إلى إتفاق يخدم كلاًّ منكما. حاول تنقيح هذه الاتفاقية من آن لآخر والقيام بتعديلها إذا تطلب الأمر ذلك.

التوقعات والبحث عنها خصوصاً للنجاح أو المكسب

ترويج أهداف مديرك

بمثل ما تأمل أو تتوقع من مديرك أن يدعم أهدافك، فإن عليك أن تبذل قصارى جهدك لدعم أهداف مديرك، يمكنك استخدام تأثيرك وعلاقاتك داخل المنظمة لتحسين صورة مديرك والفريق الذي تعملون فيه.

على سبيل المثال: يمكنك أن تزيد من نطاق تأثيرك في النواحي التي تؤثر على أهداف مديرك وذلك مثل الأقسام الأخرى، العملاء، والموردين. إذا كانت لديك علاقات عمل إيجابية مع رؤوساء الأقسام الأخرى، تصبح أكثر دراية بالنواحي التي تستطيع الأقسام الأخرى مساعدتكم فيها منها: توفير المعلومات، توفير العمالة و الموارد الأخرى المهمة.

لكن عند زيادة نطاق تأثيرك مع قادة الأقسام الأخرى، والمستهلكين والموردين حاول إشراك أفراد آخرين من حيث هم ليسوا كما ترونهم أن يكونوا، بمعنى آخر قبل محاولتك التأثير على أي شخص، دعهم يعلمون أنك تفهم مواقفهم وتفكيرهم، على سبيل المثال: إذا أردت أن تحث رئيس قسم من الأقسام الأخرى لدعم مبادرة من مبادرات رئيسك المباشر، تأكد أولاً أن دعمه لهذه المباردة سوف يساعد زميلك في حل مشكلة مهمة في القسم الذي يعمل به.

وعندما تقوم بتحسين نطاق تأثيرك، عليك أن تعلم بأنك سوف تبحث عن تأثر عمل الآخرين من الذين ليس لك عليهم سلطان، في هذه المواقف فإن تقديم النصيحة، أو توفير التغذية الارتجاعية ومشاركة ردود فعلك ووجهات نظرك يمكن أن يكون استثماراً في علاقاتك مع الآخرين.

نصيحة: حَسّنِ من صورة مديرك أو شركتك بإنجاز الأهداف وأكثر (أي تحقيق مستوى من الأداء غير المسبوق).

وأخيراً، عليك أن تدرك أن استخدام نفوذك وتأثيرك في ترويج أهداف مديرك بطريقة أكثر فاعلية، يتطلب منك التنازل عن جزء من السلطة وتمكين الآخرين، خصوصاً مرؤوسيك المباشرين. على سبيل المثال: بتفويض بعض الأعمال لمرؤوسيك بدلاً من أن تدير الصغيرة والكبيرة في قسمك، فإنك بذلك تمكنهم من إتقان مهارات جديده يمكن أن تكون مهمة لأولويات فريق العمل أو القسم الذي يعملون فيه أو حتى المنظمة ككل.

خطوات تطوير وتنمية العلاقة مع مديرك

1. **تفهم أساليبك ووجهة نظرك وتلك الخاصة بمديرك.** حاول أن تفهم الأسلوب القيادي لمديرك، ما يجب وما لا يجب وأي،

وأيإحتياجـات أخـرى له. بعد ذلـك قم بتوضيـح الشيءنفسه عندك. بعداستخدام ما تعرفة عن مديرك، قم بتعديل أسلوبك ما أمكن لكي تتوصل إلى أسلوب تواصل يفيد كليكما.

2. **تقريـر كيفيـة العمل معاً.** ابـدأ المبادرة باقـتراح الأسس التي تُبنـى عليهـا علاقـة العمـل مـع مديرك، مثـلاً، نمـط وتكرار التواصل، حدود السلطة في اتخـاذ القرارات (ماهي القرارات التـي يمكن أن تأخذها بنفسـك وما هي القرارات التي يجب أن يتخذهـا مديرك)؟ طريقـة إخطار بعضكمـا بعضاً بالمشكلات المحتملة وكيفية معالجة هـذه المشكلات، وكذلك طرق و توقيت تبادل التغذية الارتجاعية.

3. **الإتفـاق علـى الأهداف والتوقعات.** ضـع سلسلة من المحادثات غير الرسميـة لمناقشة الأدوار، والمسؤوليات، ومقاييس النجاح. إذا كان مديـرك يفضـل التواصل عبر المذكـرات المكتوبة، فقم بإرسـال مذكرة غير رسميـة تحدد فيها فهمـك لتوقعاتك منه وتوقعاتـه منك، ثـم اسأل عـن التغذية الارتجاعيـة. بعد ذلك قـم بتوضيح الأمور الأخرى المهمة فـى محادثاتٍ لاحقة. عليك أن تكـون أكـثر وضوحـاً في تعريف أوقـات الانتهاء مـن المهام والمخرجات المتوقعة بعد إتمام هذه المهام.

4. **إعادة النظر في الأهداف وعمليات التفاعل وتنقيحها إذا تطلب الأمر ذلك**، لنحاول أن تجتمع بمديرك من حين لآخر لمراجعة الأهداف والتوقعات، وعما إذا كانت هذه الأهداف والتوقعات قد تغيرت أو هي بحاجة إلى التغيير من هنا وجب عليك أن تناقش علاقتك معه بطريقة مباشرة وتبادل التغذية الارتجاعية بخصوص الأساليب التي تعمل وتلك التي لا تعمل. استخدم ما تعلمته حتى الآن في تنقيح عملية التفاعل والتواصل مع مديرك، وراجع ذلك بعد مدةمن الزمن لترى ما إذا كانت هذه المراجعات والتنقيحات فاعلة.

ما يمكنك عمله؟

تذكـر اهتمامـات «جنا» بخصوصـ كيفية فهم أسلـوب رئيسها جوزيف.

إليك ما يقترحه الموجهان (مؤلفا الكتاب):

بالإضافـة إلى معرفـة مـا إذا كان جوزيـف مستمعـاً أو قارئاً وأيضـاً توقيت حصول علـى المعلومات، يجب أيضـاً أن تتعلم «جنا» بأكـبر قدر ممكن أهداف «جوزيف» والضغوط اليومية التي يتعرض لهـا، وبمعرفة ما يريـد «جوزيف» تحقيقه مهنيـاً ونوعية التحديات التـي يتعامل معها بدوره بوصفه مديراً، تستطيع «جنا» دعم أهداف «جوزيف» بمجهودها داخل الفريق. على سبيل المثال، إذا كانت أحد أهـداف «جوزيف» تخفيض التكاليف بالقسـم، تستطيع «حنا» دعم هذا الهدف بتحديد طرق لتخفيض العمليات التي لا تضيف قيمة في عمليـات مجموعتها أو في النظام ككل. يعتمـد دعم رئيسك بوصفه لوناً رئيساً في عملية الإدارة لأعلى.

التواصل مع مديرك



تعتمد علاقة العمل الإيجابية مع رئيسك على التواصل الفاعل - وجهاً لوجه أو من خلال المكاتبات، يوضح هذا الجزء من الكتاب بعض الإرشادات لفهم أسلوب مديرك في التواصل، استخدام التواصل لتحسين الإنتاجية، استخدام الاستماع والتساؤل بفاعلية، وكذلك الاختلاف مع مديرك بطرق تؤدي إلى حلول ترضي الجميع.

فهم أسلوب مديرك في التواصل

كلنا يفضل التواصل بطريقة معينة - بما في ذلك كيفية حصولنا على المعلومات وكيفية اتخاذ القرارات. إن التواصل مع رئيسك بطريقة تلائم أسلوبه المفضل، يمكن أن يكون له أثر كبير في بناء علاقات إيجابية وفاعله.

يبدأ كل هذا بفهم أسلوب مديرك في التواصل، يجب عليك أولاً أن تحدد ما إذا كان مديرك مستمعاً أم قارئاً، بعد ذلك، عليك أن تقدم المعلومات له بالطريقة المناسبة. يفضل المستمعون سماع المعلومات أولاً ثم القراءة ثانياً. بينما يفضل القارئون رؤية المذكرات المكتوبة أولاً ثم التحدث معك بخصوص هذه المعلومات.

عليك أن تحدد ما إذا كان مديرك يفضل الحقائق التفصيلية أو مجرد ملخص لهذه الحقائق. وأخيراً حدد مدى احتياج مديرك للمعلومات وتكرارها هل يحب مديرك الاشتراك في الأعمال اليومية

بنفسه في مشروعاتك، أم أنه يفضل التفويض ومجرد التقارير التي تتعلق بالتحديث؟ أو مدى التقدم في مشروع؟ إذا ما تطلب الأمر ذلك. عليك أن تصمم أسلوب تواصلك الملائم.

يجد بعض المديرين أنه من الصعب تقدير كم المعلومات التي يجب أن يقدموها لرؤسائهم. يتوقف كم المعلومات التي يريدها المدير بخصوص عمل أحد مرؤوسيه على أسلوب المدير، الموقف، والثقة وهذا المرؤوس (الموظف). لكن الكثير من الرؤساء يحتاجون معلومات أكثر من تلك التي يوفرها لهم مرؤوسوهم. كما أن الكثير من المرؤوسين يعتقدون أن رؤساءهم يعرفون أكثر منهم. ولكي تكون فاعلاً في هذا الصدد، عليك أن تدرك أنك قد لا تقدر ما يريد أن يعرفه رئيسك، عليك أيضاً أن تجد طرقاً جديدة توفر له المعلومات حسب الأسلوب الذي يلائمه.

ربما تتعجب أيضاً بخصوص طبيعة بالمعلومات التي يجب أن توفرها لمديرك، هل تخبره فقط بالمعلومات السارة؟ المعلومات غير السارة؟ بكليهما؟ يصبح ذلك تحدياً كبيراً إذا كان لديك الشعور بأن رئيسك لا يجب أن يسمع عن المشكلات. الحقيقة هي أن الكثير من الرؤوساء يرسلون إشارات أو علامات غير مقصودة بأنهم يريدون فقط سماع الأخبار السارة. ولكن من أجل فريقك والشركة ككل، يجب أن يعلم جميع الرؤساء عن الإخفاقات والنجاحات. إذا

كان مديـرك مـن النوع الذي يهتم فقط بالمعلومـات السارة، عليك أن تجـد الطـرق الملائمـة لأن تزف إليـه هذه المعلومـات في الوقت الملائم.

ملحوظـة أخيرة عن فهـم أسلوب التواصـل الخاص برئيسك: إن أفضليـات التواصل عند رئيسك تعكس، ليس فقط أسلوب عمله، بـل إنها أيضاً تعكس المعتقدات المترسخـة فيه، وإذا لم تأخذ الوقت الكافي لتوضيـح احترامك وتقديرك لهـذه الأولويات، فإن علاقتك مـع رئيسك ربما تتعثر، اعتبر هذا المثـال، الذي تقدمه الكاتبة «ليز سامبسـون» في مقالتها «لماذا تصبـح الإدارة لأعلى عملية مهمة؟». والمنشـورة في تحديثـات هارفـارد في الإدارة (أغسطس 2002م). تقول الكاتبة:

> تسبـب أحـد المديريـن الماليـين التنفيذيـين في العديـد من المشـكلات لرئيسه وذلك بإصراره علـى إغلاق باب المكتب حينما تكون هنـاك مناقشـات بينهما، يفتخـر رئيسه باتباعـه لسياسة البـاب المفتـوح وكان يعتقد أن ما يفعله هـذا المدير التنفيذي يؤثر علـى أمانته واستقامتـه، (حسب كلام المدير الـذي يقوم بتوجيه هذا المدير التنفيذي): بينما يبدو هذا المدير كفئاً في نواحٍ أخرى، فإنه لم يستطع التخلص من العادة (إغلاق باب المكتب)، وعندما قامـت الشركة بإعـادة الهيكلة كان هذا المديـر التنفيذي أول من

تم فصلهـم». لقـد كان تفضيـل الرئيس لسياسة البـاب المفتوح رمزا لكونه موجود لمساعـدة موظفي. إن فشل المدير التنفيذي في إدراك سياسة رئيسه أرسلت إشارة غير متعمدة إنه لا يدعم القيم المترسخة في هذا الرئيس.

قاعـدة في التواصـل: إن تبـادل الآراء والأفـكار والرسائـل أو المعلومـات يمكن أن يتم باستخدام المحادثـة، والإشارات والكتابة أو السلوك.

استخدام التواصل لزيادة الإنتاجية

إن التكيـف والتهيـؤ مع أسلـوب رئيسـك في التواصل يمكن أن يساعـد كل منكما في العمـل معاً بطريقة أكثر سهولـة، لكنك أيضاً تستطيـع التواصل بينك وبـين رئيسك (مديـرك) لزيادة وتحسين الإنتاجيـة في القسم الـذي تعمل فيه؛ لهذا السبـب، عليك أن تأخذ في الاعتبـار أنك مسؤول في إيجاد حالة نجاحك، دع مديرك يعرف في أي النواحـي تريد المساعـدة أو الموارد التنظيمية، كـن أميناً مع رئيسـك بخصوص مـا تستطيـع أو لا تستطيع عملـه، وتأكد من أن تشرح له كيف تم إنجاز مشروع من المشروعات وأين تحتاج المساعدة الإضافية لكي تحقق أهدافك.

نصيحة: أخبر رئيسك بالمعلومات دائماً، عليك أن توفر المعلومات الاستطلاعية حتى يعرف عن المشكلات المحتملة قبل وقوعها.

عند مناقشة مواعيد الاستحقاق (مثل وقت نهاية المشروع)، عليك أن تستخدم لغة محددة. لا تدع مجالاً للإفتراضات والتساؤلات. من السهل أن تقع في مصيدة الموافقة على موعد الاستحقاق «أحياناً الأسبوع القادم» أو على وجه السرعة ما أمكن ASAP أو بمجرد أن تقوم بالانتهاء منها». مثل هذه الاتفاقيات (الموافقات) تؤدي أحياناً إلى تخفيض الإنتاجية وسوء الفهم.

بالإضافة إلى ذلك، لاتخجل في تواصل اهتمامك بالعمل في مشروعات أخرى أو رغبتك في تحسين مهاراتك في نواح محدوده. ساعد مديرك في رؤية ما يجلبه هذا المشروع من فوائد لكل منكما وللمنظمة ككل، على سبيل المثال: إن تمكينك من الحصول على المهارات الجديدة يعتبر أمراً ضرورياً في تحقيق المزية التنافسية والإستراتيجية للقسم الذي تعمل فيه أو للشركة ككل.

عليك أيضاً أن تحدد الهدف لكل عملية من عمليات تبادل المعلومات مع رئيسك، لزيادة معرفته بخصوص ما هو مهم لك. إن الإنتاجية الحقيقية تحدث عندما تعملان سوياً لتحقيق أهداف متبادلة ومتفق عليها.

نصيحــة: يجب عليــك أن تتواصل مع مديرك بشــأن النتائج وكيفية الحصول عليهــا أو الأساليب والمناهج المتبعة ، حتى تستطيع مشاركة هذه الأمورمع الآخرين في المنظمة.

وأخــيراً، عليــك أن تســأل مديــرك عــن التوضيحــات المتعلقة بالمطالــب أو المعلومــات التي قد لا تبــدو واضحة لــك. إذا لم تسأل الأسئلة المتعلقة بالتوضيح فلربما تسيئ فهم ما تسمعه من مديرك، مما قد يؤدي بالمشروع إلى الاتجاه غير الصحيح.

خطوات عرض المشكلات والفرص المتاحة لمديرك

1. شرح المشكلة أو الفرصة لرئيسك.

حــاول تقديم عرض مختصر للمشكلــة ووضح تأثير هذه المشكلة علــى عملك وعلى أهداف المنظمــة ككل، إذا قمت بتحديد فرصة ما، حــاول أن تعرضــ الفوائــد المحتملــة إذا تم تنفيذها. واشــرح أنه في حالــة تعاونكما في حل هذه المشكلة أو استغلال تلك الفرصة يمكن أن يسير العمــل برتابة نحو تحقيق الأهــداف التي أتفقتما عليها وأن هذا من شأنه إفادة المنظمة ككل.

2. تحديد الحل أو المنهج (الأسلوب).

شـرح محاولتك لحل المشكلة وما الـذي تعلمته من هذه المحاولات. حـاول أن تقـدم توصيـات بخصوص حل محدد ومجموعـة من الحلول البديلـة لكـي توفـر لمديـرك فرصـة الاختيار من بـين هذه الحلـول أو البدائـل، يفضل معظم المديرين الاستماع إلى الحلول أو مناهج الحل وليس المشكلات أو الأفكار التي تقدمت بها. ودون الحل المعقول والبدائل التـي تقترحها، فإن مديرك ربما ينظر إلى المشكلة أو الفرصة على أنها مجرد شكوى أو فكرة طائشة. عليك أيضاً أن تحدد بوضوح كل بديل من البدائل المقترحة من حيث مميزاته وعيوبه والمعوقات والمخاطر المحتملة لـكل منها. اشرح المنطق الذي استند عليه حلك للمشكلة أو منهجك في الحل. بالقطع، فإنك تريد مديرك أن يعرف أنك قد أخذت في الحسبان جميع لمخرجات المكنه قبل أن تصل إلى النتيجة النهائية.

3. شرح النتائج المترتبة على العمل أو المنهج الذي سلكته.

اعتـبر تأثير حلك المقترح على نفسك وعلى الآخرين، بما في ذلك رئيسـك والمنظمة ككل. حاول أن تثني علـى كل فرد أسهم في الفكرة، وأعـط جزءاً من هذا التركيز عليك أنـت أو حتى التركيز على نفسك فقط بحيث يكون متناسباً مع إسهامات ومشاركات الآخرين. تأكد من الشـرح الواضح بأن المشكلة والحـل أو الفرصة والمنهج يمكن أن يكون لهما تأثير كبير على أهداف المنظمة.

4. **مناقشة الفوائد المترتبة على الحل أو المنهج المقترح.**

حاول أن تركز مناقشاتك حول الفوائد التي يمكن أن تترتب على تطبيـق حلك المقترح أو منهجك على الفرصة التي تريد استغلالها. إن سمـات الحل الذي تقترحـه أو كيفية تطبيق هـذا الحل تعد أقل أهميـة في هذه المرحلة، حـاول أن تقدم أمثلة محـدده للفوائد التي يقدمها مقترحك أو الحل الـذي تقدمت به لمديرك وللمنظمة ككل. وإذا كنـت قد اختبرت هذا الحل على مشكلـة بسيطة وكانت هناك بعض النتائج الجيـدة، حاول أن تـبرز ذلك، يمكـن أن يكون ذلك نقطة قوية في كسب التزام الإدارة للعمل الذي تقدمت به.

5. **تحمل مسؤولية النتائج.**

مـن المهـم أن يخبر مديـرك بتحملك للنتائج التـي تترتب على الحل المقـترح أو المنهج الذي استخدمته. يعتبر ذلك جزءاً أو مكوناً مهمـاً في مناقشاتـك، كما أنـه يوضـح التزامك بتحقيـق النجاح. حـاول قدر المستطاع إشراك مديرك في تطوير الخطة النهائية التي تعالـج المشكلة التي قمت بتحديدهـا أو استغلال الفرصة التي قمت بعرضها.



استخدام الاستماع والتساؤل

كمـا يقترح الجزء السابـق من هذا الكتاب، فـإن مهاراتك في الاستمـاع ووضـع الأسئلة تمكنك من الحصول علـى أفضل النتائج خلال تفاعلاتك مع مديرك. حاول أن تركز على قدرتك الفاعله في الاستماع عندما تكون هنـاك تفاعلات أو تواصل يومي مع مديرك. وخلال هذا الاستماع حاول أن تستنتج مغزى كلمات وسلوكيات المدير وهو يناقشـك في بعض الأمور المتعلقة بالعمل، على سبيل المثال: إذا كان مديـرك يبدو وكأنه تحت ضغط معـين، حاول أن تحدد مصدر هذه الضغوط و إمكانية مساعدتك في تحقيق أو التخلص منها.

خلال المحادثة أو الاجتماع مع مديرك، عليك أن تخبر مديرك بالأسئلـة التـي تحتـاج الإجابة عنهـا أو أي أمور أخـرى تحتاج إلي التوضيح قبل أن ينتهي هذا الاجتماع.

تذكـر أهميـة الاستماع الفاعل عامـة وأهميته في فهمك لموقف المدير خاصة. حاول أن تقدم التغذية الارتجاعية الكلامية (الشفهية) «إننـي أرى» أو «أدرك ما تعنية») ، وكذلـك التغذية الارتجاعية غير الشفهيـة (هـذا الرأس، الابتسامـة، أو توضيح فهمـك لما تقومون بمناقشتة) لمديرك. حاول أيضاً أن تؤجل عملية الحكم على الأشياء لكي توضح اهتمامك وتعاطفك معه.

الاستماع: تركيز الانتباه كي تسمع الأشياء بطريقة ملائمة.

تذكـر أن معظم الناس يميلون إلى إمـداد رؤسائهم بمعلومات قليلة، غير كافية أحياناً، وغالباً ما يتأخرون في تقديم هذه المعلومات. سل مديـرك بعض الأسئلة لتعرف كم المعلومـات التي يريدها منك وتكرار هذا الطلب والتوقيـت الذي يفضله لاستلام هذه المعلومات. إن مثل هذه الأسئلة يمكنك من:

- جمع معلومات جديدة عن مديرك.
- تشجع على المحادثة وإبراز اهتمامك ومدى تقبلك لأهداف العمل التجاري التي قام مديرك بوضعها.
- تطوير فهم أفضل لوجهات نظر مدير.
- تحديد نقاط الإتفاق حول الموضوعات المهمة.
- الإستمرارية في بناء الثقة والعلاقة الجيدة.
- توضيح والتأكد من المعلومات.

الاختلاف مع مديرك

يميـل الكثير من الأشخاص إلى تجنب الاختلاف مع مديريهم. ذلك لأنهم يخشون أن ينظر إليهم مديروهم نظرة سلبية أو يخافون

أن يترتب على هذه الاختلافات مواقف دفاعية. لكن معظم المديرين يضعـون قيمة عاليـة على وجهـات النظر المختلفـة، ويوضح معظم المديرين أنهم لا يستمعون العدد الكافي من وجهات النظر المختلفة. إن تسليط الضوء على المعلومات أو الأفكار الجديدة يمكن المدير من اتخـاذ وضع القرارات الذكية، النقطـة المهمة هنا هي أن تقوم هذه الإختلافـات في وجهات النظر بطريقة بنـاءة. تساعدك الممارسات الآتية في عمل ذلك:

- **ربـط الأفـكار أو التغذيـة الارتجاعية بأهـداف المدير وأهداف المنظمـة.** على سبيل المثال، «أعتقـد أن قاعدة البيانات الأخرى المتعلقـة بالمستهلكين يمكـن أن تساعدنـا في تخفيض التكاليف بطريقـة أكبر من تلـك القاعدة التي تفكر فيهـا، وأن تخفيض التكاليف هي الشغل الشاغل لكل شخص هذه الأيام».

- **وفر لمديرك المقترحات التي يمكن تطبيقها.**

علـى سبيـل المثال:«ماذا لو أننـا تكلمنا مع الشـركات الأخرى التي استخدمت هذه القاعدة للبيانات، بهدف معرفة تجربتهم ومعرفة ما إذا كانت لديهم تحفظات معينة على هذه البرمجية الحاسوبية».

- شـرح أهمية الفكرة في تجنب الأخطـاء المحتملة أو التغلب على المخاطر.

لكي نوضح ذلك، «إن قاعدة البيانات التي أدافع عنها، ربما تعطينا فرصـة أفضل لضمـان الحفاظ على البيانـات وسريتها، ويمكن تثبيتها قرص الحاسب الصلب بصفته برنامجاً قائماً بذاته دون الحاجة إلى تكاملها مع نظم تقنية المعلومات الأخرى.

- **تقديم البدائل الممكنة.**

علـى سبيل المثـال: «بالإضافـة إلى تركيزنـا على استبـدال قاعدة البيانـات الحالية، يمكننـا أيضاً أن نفكر في تحديهـا أو القيام بتلزيمها إلى شركة أخرى».

- **إنعكاس وجهة نظر المدير في أثناء المناقشة.**

على سبيل المثال: «إنني أفهم أنك قلق بخصوص تدريب الموظفين على قاعـدة البيانات الجديدة بطريقة أسرع وأكثر فاعلية، لقد قمت بالبحث في هذا الموضوع ووجدت مستشاراً محلياً معقولُ في تكاليفه ويتميز بسمعة طيبة بالشركات المماثلة لنا».

في جيمع توصياتك لمديرك، تذكر أنه إذا كانت أهدافكما متفقة فإنه من المحتمل لمثل هذه الاختلافات ألاّ تحدث.

يمكنـك الجدول «واجـه تحدي الإدارة لأعلـى» من تقويم مدى فاعلية عملية تواصل الموظف مع مديره.

الإدارة لأعلى

واجه تحدي «الإدارة لأعلى»

الآن، وقد تعلمت الكثير عن كيفية التواصل بفاعلية مع مديرك، حاول تقويم مدى فاعلية «جريس» – مدير إقليمي لشركة برمجيات حاسوبية، في التواصل مع رئيسها «راندي». اقرأ نص محادثتها في إحدى الاجتماعات، ثم اتبع التعليمات المتاحة أدناه في تقديم فاعلية «جريس».

نص الحوار:

جريس: راندي، هل لديك دقيقة من الوقت؟ أود أن أناقش بعض هذه الأهداف التي قمت بتوزيعها علينا.

راندي: بالطبع. تفضلي بالجلوس.

جريس: آمل عدم مقاطعتك فيما تقوم به وأدرك مدى انشغالك هذه الأيام.

راندي: أبدا. تعلمين أنني أحب مناقشة هذا النوع من الأمور بصورة شخصية، لأن البريد الإلكتروني يمكن إساءة فهمه.

جريس: بالطبع، وأشكرك على ذلك. إن أحد أهدافنا هنا هو

«زيادة كفاءة عملياتنا الداخلية». يعتبر هذا الهدف واسعاً لدي (غير محدد). أين - بالتحديد - ترى إمكان فشل عملياتنا الداخلية؟

راندي: في الحقيقة إن واحداً من موظفينا هو الذي استخدم هذه اللغة (يعني العبارة التي استخدمها راندي». أوافقك الرأي على غموض هذه العبارة وقد سألت هذا الموظف أن يوضح ذلك.

جريس: قلق أيضاً أننا يجب أن نزيد مبيعاتنا للمستهلكين في الشركات الخدمية بنسبة 15%، إن معظم رجال البيع عندنا غير متعودين على التعامل مع قطاع الخدمات، ولهذا فإنني أعتقد أن قليلاً من التدريب يُعد ضرورياً لتحقيق هذا الهدف. ماهو رأيك في ذلك؟

راندي: أتفق معك في ذلك.

جريس: سوف أقوم بالتعامل مع التفاصيل المتعلقة بعملية التدريب من خلال مقترح سوف أقدمه لك خلال الأسابيع القليلة القادمه.

راندي: يبدو ذلك الأمر جيداً.

جريس: هل تريـد شيئاً مختصـراً بتكاليف تقديريـة أم تفصيلاً كاملاً بما في ذلك طبيعة هذه التكاليف وتصنيفها.

راندي: ليس هناك حاجة لأن يكون هذا المقترح في أكثر من صفحة واحدة أو اثنتين، لكنني أفضل تفصيل هذه التكاليف وتصنيفها. مـن الصعوبة هذه الأيام أن نحصل من الإدارة على المبالغ التي نريدها بخصوص هذا النوع من التكاليف (تكلفة التدريب).

جريس: أخـيراً، وفيما يتعلق بالهـدف الأخير والـذي يقول سوف نبدأ في دفع التحديثات للبرمجية المتعلقة بالمحاسبة فيما يتعلق بتجميـع الحسابات المالية لعملائنا. مع كل احترامي وتقديري، ربما يمثل ذلك خطأ فادحاً.

راندي: حقيقي! لماذا تفكرين كذلك؟

جريس: إن أحـدث إصـدار لهـذه البرمجية قـد تم إنتاجـه العام الماضي فقـط. إن الكثيرين من عملائنا هم أصحاب الشركات الصغيرة، وأعتقد أنهم سوف يعارضون (يقاومون) حقيقة أننا ندفعهـم للاستثمار في هـذه النسخة الحديثـة للبرمجية. لقد قلـت بنفسك إن عملاءنا من أصحاب الشركات الصغيرة تمثل عصـب (العامود الفقري) في إستراتيجيتنا التسويقية وأعتقد أنهم سيشعرون بالانعزالية بسبب هذا التحديث.

راندي: لقد أشرت إلى نقطة في غاية الأهمية. ربما تستطيع القيام بمراجعة أهدافنا لتصبح واضحة أننا نقترح فقط التحديث بخصوص العملاء وأصحاب الشركات الكبيرة والذين يهمهم أن يكون لهم مزية تنافسية في هذا المجال.

جريس: أشكرك يا سيد «راندي».

التعليمات:

ضع علامة (√) أمام كل عبارة تعتقد أنها تمثل شيئاً فاعلاً قامت به «جريس» في أثناء محادثتها مع المدير وعلامة (×) للعبارات الأخرى:

1. تواصلت جريس مع مديرها بالأسلوب الذي يفضله هو.
2. استخدمت جريس اللغة المحددة، خصوصاً تلك المتعلقة بمواعيد الاستحقاق.
3. سألت جريس عن التوضيحات بخصوص الأجزاء الغامضة من الخطة.
4. سألت جريس عن المعلومات المتعلقة بأداء مديرها.
5. بحثت جريس عن الاتفاق على الأمور الضرورية مع مديرها.
6. عند حدوث الاختلاف في الرأي، قامت جريس بربط رد فعلها والتغذية الارتجاعية منها بأهداف مديرها وأهداف الشركة.
7. عند حدوث الاختلاف في الرأي، قدمت جريس لمديرها عدة بدائل يمكنه استخدامها.

تفسير الردود والإجابات:

العبارات التي يجب وضع (√) أمامها هي 1، 3، 4، 5، 6.

انظر إلى شرح ذلك أدناه:

1 - ضع علامة (√) أمام هذه العبارة. توقفت جريس بمكتب مديرها لتقوم بالمناقشة وجها لوجه؛ لأنها تعلم أن هذا الأسلوب من التواصل هو أسلوب «راندي» المفضل.

2 - ضع علامة (×) أمام هذه العبارة. قالت جريس إنها سوف تقدم مقترحاً إلى «راندي» خلال الأسابيع القليلة القادمة. تتسم هذه العبارة بالغموض، ربما يُفسِّر «راندي» ذلك بطريقة مختلفة عما تعنية جريس.

3 - ضع علامة (√) أمام هذه العبارة. سألت جريس راندي بأن يوضح الهدف الغامض بخصوص تحسين كفاءة العمليات الداخلية.

4 - ضع علامة (√) أمام هذه العبارة. سألت جريس مديرها راندي عن كيفية تصميمها للمقترح الذي سوف تتقدم به.

5 - ضع علامة (√) أمام هذه العبارة. تأكدت جريس من موافقة راندي معها. فيما يتعلق بأهمية وضرورة تدريب رجال البيع.

6 - ضع علمة (√) أمام هذه العبارة. عندما اختلفت جريس في الرأي مع راندي بخصوص دفع تحديث برمجية المحاسبة إلى العملاء، صاغت رأيها في سياق رغبة الشركة في تحديد أولويات العلاقة مع الشركات صغيرة الحجم، ولاحظت أيضاً أن مديرها بنفسه يعتبر هذا النوع من العملاء ذات أولية خاصة لدى الشركة.

7 - ضع علامة (×) أمام هذه العبارة. عندما اختلفت جريس في الرأي مع رادني بخصوص دفع تحديث البرمجية إلى السوق، لم تقدم البديل المناسب لذلك. بدلاً من ذلك كان راندي هو المبادر بهذا البديل. ولو أن جريس قدمت بعض البدائل، لكانت قد أسهمت في تسهيل مهمة مديرها تلك التي (أي تقديم البدائل) قد تسهم في تقوية العلاقة بالمدير.

التفاوض مع مديرك



هناك العديد مـن الأوقات التي كنت تود فيها أن تحث مديرك لكـي ينظـر إلى موقف معين من وجهـة نظـرك، وأن تتوخى القرار الملائم بنـاءاً على ذلك، في مثل هذه المواقـف، تحتاج إلى استرجاع مهاراتـك في التفاوض لكي تتوصل إلى الحل الملائـم الذي تتفقان عليـه معـاً. تقدم الأجزاء القادمـة من هذا الكتـاب موضوعاً مهماً يتطلـب التفاوض بين المديريـن ومرؤوسيهم المباشريـن - أولويات العمـل - وتقـدم أيضاً الإرشـادات العامة لتوضيـح سمعتك المهنية مـع مديرك (مكـون حاسم وضـروري عندما تحـاول التفاوض مع الآخريـن أو حثهم)، وأخيراً فإن الأجـزاء الآتية سوف توضح كيف تتفاوض إستراتيجا مع مديرك.

نصيحـة: عند التفاوض مع مديرك، كن واضحاً ومباشراً. سل عما تريـد أو تطلب بدلاً مـن أن تفترض أن مديـرك يعرف هذه المتطلبات.

توضيح وإظهار سمعتك المهنية

كمـا هو الحال في كثـير من المواقف التي تحتـاج فيها إلى حث واتبـاع شخص آخر بخصوص حالة معينـة فإن سمعتك المهنية قد تمكنـك من التفاوض بفاعلية مع مديرك. تعتبر السمعة المهنية هي مجرد الأساس في الحث والتفاوض، ودون هذه السمعة ربما لا يلتزم

مديرك بتوفير الوقت أو الموارد الضرورية للفكرة أو المقترح المقدم منك، تظهر سمعتك المهنية على مستويين:

أفكارك: هل هذه الأفكار جيدة؟ على سبيل المثال: هل فكرتك عن تركيز مجهوداتك على تطوير منتج جديد لها مغزى في ضوء حالة الوقت الحالية واهتمامات الأعمال التجارية؟ هل فكرت في كل العوامل المتصلة. بهذه الفكرة.

أنت بصفتك شخصاً: هل أنت شخص موثوق به؟ يمكن تصديقه، مخلص في عمله؟ هل أثبت معرفتك بالأمور؟ على سبيل المثال: إذا افترضت منتجاً جديداً، هل لديك فهماً قوياً، ومعرفة قوية بخصائص هذا المنتج، السوق المحتملة، المستهلكين والمنافسين؟ هل يدرك رئيسك هذا الفهم؟

السمعة المهنية = الثقة + الخبرة

كلما زادت الثقة بك وبخبرتك المتراكمة، تزداد سمعتك المهنية وتزداد درجة اهتمام مديرك بالفكرة التي تقدمها، دعنا نلقي بعض الضوء على عنصري الثقة والخبرة، بداية بالثقة. قد تساعدك هذه العوامل في زيادة ثقة رئيسك بك.

كن مخلصاً: حاول توضيح أن فكرتك تستحق وقت مديرك وانتباهه.

عندمـا يراك رئيسك شخصاً مخلصـاً، فإنه فى الغالب سوف يثق بك.

؟ ماذا تفعل؟

هل هي حقيقة «طريقتي..... وإلاَّ»

قـام ديفيـد بمراجعة جـدول المشـروع الجديد الـذي فوضته إليـه رئيسته في العمـل «ماريا»، يحتوي المشروع علـى إعداد سلسلة مـن التقارير لقسم آخر في الشركـة نفسها. بعد مراجعة الجدول، استنتـج ديفيد أن موعد الاستحقاق (انتهاء المشروع) من المستحيل تحقيقـة. ولم يستطع فهم «موافقة» ماريـا «للجدول حين مناقشتها هذا المشروع مـع الأقسام الأخرى. لم يتسطع ديفيد أن يفهم منطق «ماريا» في عدم استشارته قبل الموافقة على هذا المشروع.

فكـر ديفيـد في المضـي قدما في المشـروع محـاولاً أن ينهيه في الوقت المحدد، لكنه في قرارة نفسه يعلم بأن فريقه لن يستطيع ذلك - حينئذ سيظهر الفريق بمظهر سيئ. حاول ديفيد أن يكتب مذكرة إلى ماريـا يقـدم فيها اعتراضـه على الجدول قبـل أن يبدأ الفريق في المشـروع. لكنه خشـي أن هذه المذكرة سوف تسبـب قلقاً لمديرته

علماً بأنه يريد الدعـم من ماريا في العديد من المواقف. فكر ديفيد بأنه لابد من وجود طريقة للاختلاف مع ماريا مع عدم تعرض هذا المشروع أو زملائه أو حتى نفسه للمخاطر.

ماذا تفعل؟ سيقوم الموجهان باقتراح حل لما يمكنك عمله وذلك في جزء لاحق من هذا الكتاب.

- **بناء سجل حافل بالثقة.** حاول أن تتابع الوعود والالتزامات التي قطعتها على نفسك، وبتصرفك لسلوك يستحق الثقة فإن السمعة بأنك من الأشخاص الذين يمكن الثقة بهم.
- **تشجيع استكشاف الفكرة.** استمع إلى مخاوف واهتمامات رئيسك لكي تشجع الحوار، ولكي توضح مدى انفتاحيتك لوجهة نظره.
- **وضع اهتمامات رئيسك.** قبل اهتماماتك. عندما يقتنع رئيسك بأنك تولي أهتماماته عناية خاصة فإنه سوف يميل إلى الثقة بك وبفكرتك.
- **الأمانة.** عندما تعترف بإخفاقاتك سوف ينظر إليك رئيسك على أنك شخص تستحق الثقة على افتراض أن معظم الأشخاص يرغبون في الإفصاح عن إخفاقاتهم؛ لهذا فإن الإدراك الأمين

لنقاط الضعف في المقترح الذي تتقدم به يمكن أن يساعد في بناء الثقة بينك وبين رئيسك.

لنتطرق الآن إلى الأفعال والمواقف التي يمكن أن تساعد في توضيح وإظهار خبرتك لرئيسك:

- **ابحث في أفكارك.** حاول تجميع الحقائق التي تتعلق بالفكرة التي تقترحها، وذلك عن طريق: التحدث مع الأشخاص الذين تتوافر لديهم المعرفة بخصوص فكرتك، قراءة والمراجع المتعلقة بالفكرة،... وهكذا. قم بتجميع البيانات والمعلومات التي تساند فكرتك وتلك التي تعارضها حتى تكون متمكنا في هذه الفكرة ونقاط قوتها وضعها.
- **الخبرة.** شارك في الفرق ذات المهام التي تمتد عبر النشأة والتي تقدم إليك الأفكار عن أسواق محددة، المنتجات، العمليات – حتى تستطيع الاعتماد على هذه المعرفة والخبرة في تقديم الفكرة لرئيسك.
- **الاستشهاد بالمصادر الموثوقة.** عليك أن تقوم بدعم مقترحك أو موقعك من المعرفة التي تحصل عليها من المصادر الموثوق بها في داخل المنشأة وخارجها. على سبيل المثال: إذا أردت أن يدعم رئيسك وضع قاعدة بيانات جديدةعن العملاء في قسمك،

شارك شهادات وأقوال الأفراد المؤثرين في الشركات المماثلة التي حققت نتائج غير مسبوقة باستخدام قاعدة البيانات التي تقترح على شركتك استخدامها.

- **البراهين والأدلة.** قم بتدشين مشروع صغير لتوضيح أن فكرتك تستحق أخذها في الاعتبار. على سبيل المثال: إذا كنت تقترح طريقة جديدة في حل شكاوي المستهلكين، فقم بتجربة بسيطة لهذه العملية (حل شكاوي العملاء) لكي تحصل على المعلومات المتعلقة بفوائدها والتي يمكن شراكتها مع مديرك.

تحديد الأولويات

غالباً، سوف تحتاج إلى التفاوض مع مديرك لوضع أو تعديل أولوياتك - القرارات المتعلقة بالأنشطة والمشروعات التي تريد إنجازها، تسلسل أو توالي هذه الأنشطة أو المشروعات، توقيت التنفيذ. إذا حدث تغيراً في عملك أو أنيطت بك مسؤليات جديدة، فإنك سوف تحتاج إلى التفاوض بشأن أولوياتك و تواريخ استحقاقها (الانتهاء منها) مع مديرك على وجه السرعة. لا تنتظر حتى تجد نفسك على مقربة من عدم الالتزام بمود الاستحقاق لكي تناقش أولوياتك مع مديرك. عليك أن تقوم بذلك على وجه السرعة وحينما تدرك أن أولوياتك سوف تحتاج إلى تغييرها.

عندما تناقش الأولويات، فإنك تحتاج إلى موازنة فهمك للعمل وتأثيره بالنسبة لفهم مديرك لهذه الأمور، تأكد من قيامك بعمل الآتي:

- التركيز على أنك على معرفة بأهمية جميع المشروعات التي أنت مسؤول عنها
- كن واضحاً بخصوص الوقت المطلوب للمشروعات (لإنجاز هذه المشروعات) وما يمكنك عمله وما لا يمكنك عمله.
- سل المساعدة في جدولة مواعيد الاستحقاق للعمل الجديد لتتجنب التأثير السلبي على المشروعات الأخرى. سوف يدرك مديرك هذا الأمر ويقدّر عملية إعدادك لجدول مقترح يفي بالاحتياجات والمتطلبات الجديدة، وسوف يقدّر أيضاً أن مسألته عن التغذية الإرتجاعية.
- قدَّم البدائل إذا كانت أولوياتك لا تتواءم مع توقعات مديرك.

التفاوض: عملية تستطيع من خلالها جميع الأطراف حل الأمور والاختلافات وذلك عن طريق المناقشة والتوصل إلى الحلول الوسط (التي تفي بمتطلبات جميع الأطراف).

بعد أن تحصل على الموافقة على أولوياتك، تابع ذلك عن طريق البريد الإلكتروني أو مذكرة مكتوبة لتوضح التزامك بالفكرة ووضع اللمسات الأخيرة في دعم الفكرة.

التفاوض إستراتيجياً

هناك العديد من الإستراتيجيات التي تحصل عملية التفاوض مع مديرك أكثر فاعلية، على سبيل المثال: كن واعياً بخصوص اللغة والمستعملة، وحاول تجنب استخدام الضمير «انت» وركز على كلمات مثل «كلانا»، «نحن»، «أنا». لتوضيح ذلك، قل شيئاً مثل: «أنا لا أفهم هذه النقطة» بدلاً من «أنت لم تقم بتوضيح...» أو «إذا كان بإمكاننا الإيفاء بهذا الجدول، سيصبح ذلك أكثر نفعاً أو فائدة لكل منا» بدلاً من «إن جدولك صعب التنفيذ».

كن أيضاً واضحاً أنك تعمل كل ما يحقق أفضل المصالح لمديرك وللمنظمة ككل، وهذا يعني التركيزاً على «موقف يكسب قيمة الجميع Win-Win» بدلاً من «مكسبي هو خسارة للآخرين» أو «مكسبك هو خسارتي». وعندما تركز على نتائج الأداء التي تفيدك وتفيد مديرك، يكون من المحتمل نجاح عملية التفاوض مع مديرك.

بالإضافة إلى ذلك، حاول إشراك مديرك في عملية حل المشكلات. ثم تأكد من أنك قد فكرت في المشكلة، وأنك تسأل عن المساعدة وتقديم الأفكار التي تتعلق بالحلول الممكنة، وليس فقط تحويل المشكلة إلى مديرك للتعامل معها. استمع بدقة إلى الكلمات ومعانيها. سل التوضيحات إذا كان هناك شيء لا تفهمه، وأخيراً

تجنب أن تكون دفاعياً إذا لم يتفق معك مديرك في الرأي أو إذا قدم إليك تغذية ارتجاعية بناءة.

؟ ما يمكنك عمله

تذكر اهتمامات ديفيد عن كيفية الإختلاف في الرأي مع رئيسته بخصوص تواريخ الاستحقاق (الانتهاء من المشروع) التي طلبتها. إليك ما يقترحه الموجهان (مؤلفي هذا الكتاب).

ربما يشعر ديفيد بالقلق من أنه سوف ينظر إليه من منظور سلبي أو أن تعلقاته سوف تثير ردود فعل دفاعية، فإنه يحتاج إلى معالجة الأمور التي تهمه بخصوص الجدول بطريقة بناءة وإلا، فإن علاقته في العمل مع ماريا قد تتعرض إلى الفشل، يجب عليه أن يتعامل مع ماريا وأن يخطرها بأنه يعتقد أن الجدول المقترح لا يمكن تنفيذه. إن العنصر الأساس في الحوار هو الاختلاف في الرأي يجب أن يتم بطريقة بناءة. يجب على ديفيد شرح أسباب اعتقاده بأن الجدول لا يمكن تحقيقة أو تنفيذه، كما أنه يجب عليه أن يضع إطاراً واضحاً فيه المخاطر المحتملة والنتائج السلبية. بعد ذلك، يجب عليه أن يسأل الأسئلة التي تمكنه من الفهم الأفضل لوجهة نظر ماريا.

وفي نهايـة المحادثة، يجب عليه أن يقدم الحلـول البديلة من مجرد إبدائه الاعتراض على الجدول، وبعمله مع رئيسته (ماريا) للتوصل إلى الفهم المشترك للموقف، يمكنه من أن يوائم أهدافه مع أهداف رئيسته التي ستساعد بدورها كل فرد في المنشأة.

الأدوات والنصائح

أدوات الإدارة لأعلى

الإدارة لأعلى

فهم مديرك

بالإجابة عن هذه الأسئلة ستكون أكثر (أفضل) جاهزية للتواصل الفاعل مع مديرك.

السؤال	التعليقات
1. ماهو أسلوب مديري في التواصل؟ قارئ أم مستمع؟	
2. هل يهتم مديري بالتفاصيل ويفضّل الحقائق والأرقام أم يهتم بالصورة ويفضّل النظرة المختصرة للأمور؟	
3. هل يفضل مديري تعويض المهام و التدخل القليل في التقدم اليومي للعمل أم التدخل بصورة كبيرة في مشروعاتي؟	
4. ما هي نقاط القوة الرئيسة في مديري؟	
5. ماهي نقاط الضعف الرئيسة في مديري؟	
6. ماهي الأمور التي تثير مديري ليقوم برد فعل سريع؟	
7. ماهي وجهة نظر مديري للعالم المحيط به (هل هو متفائل، أم متشائم؟ هل يحب العمل في فريق أم العمل بمفرده؟	
8. ماهي أهداف مديري المهمة؟	

الإدارة لأعلى

فهم ذاتك

بالإجابة عن هذه الأسئلة ستكون أكثر فهماً لذاتك. سوف يساعدك ذلك في التواصل الأكثر فاعلية مع مديرك.

السؤال	التعليقات
1. ماهو أسلوبي في التواصل؟ مستمع أم قارئ؟	
2. هل أنا شخص يهتم بالتفاصيل ويفضل الحقائق والأرقام أم شخص ينظر إلى الصورة العامة ويفضل النظر المختصرة؟	
3. هل أؤدي عملي بطريقة أفضل مع مدير يحب أن يفوض المهام وقليل التدخل في عملي اليومي أم أفضل العمل مع مدير يحب التدخل في مشروعاتي؟	
4. ماهي نقاط القوة فيّ ونواحي خبرتي؟	
5. ماهي نقاط القوة فيّ؟	
6. ماهي العوامل التي تثيرني وتدفعني إلى رد الفعل السريع؟	
7. ماهي وجهة نظري ورأيي في العالم من حولي (متفائل، أم متشائم هل أحب العمل في فريق أم العمل بمفردي؟	
8. ماهي أهدافي في المهمة؟	
9. كيف أقوم بمواءمة متطلباتي وحاجاتي مع حاجات ومتطلبات مديري حتى يصبح كلانا راضياً؟	

الإدارة لأعلى

مراقبة مدى فاعلية العلاقة مع مديرك

أكمـل النمـوذج أدناه في نهايــة كل شهر لتراقب قــوة أو ضعف العلاقة مع مديرك

السؤال	التعليقات والملاحظات
1. هل أنا مُلمٌ بتوقعات مديري المحددة والعامة مني؟	
2. هل هذه التوقعات عادلة و واقعية؟	
3. هل يعرف مديري ما أتوقعة في المقابل والموارد التي أحتاج إليها؟	
4. ماهو مقدار ما يعرفه مديري عما أقوم بعمله خلال الشهور القليلة الماضية؟ إذا كان كم هذه المعرفة قليلا ، ماذا أفعل لأصحح ذلك؟	
5. ماهو شكل علاقتنا اليومية؟ هل هناك صراعات أو مشكلات يجب مناقشتها؟	
6. هل تقوم علاقتنا على أساس الثقة والموثوقية وهل كنت أنا شريك يستحق هذه الثقة؟ هل أقوم بالتزاماتي؟ هل أدعم مديري عندما أتحدث مع الآخرين؟	
7. هل أتمتع بروح المبادرة وتحمل المسؤولية في إدارة هذه العلاقة؟	
8. ماهو الشيء الذي يمكنني أن أعمله بطريقة مختلفة لكي أدعم مديري؟	

الإدارة لأعلى

التفاوض مع مديرك

استخدم النموذج أدناه لكي تعد نفسك للتفاوض مع مديرك.

ماهو الموضوع أو المشكلة أو الفرصة التي تستدعي التفاوض؟

• ....

ماهـي الفوائـد والمخاطـر لـكل مـن الحلـول أو المناهـج (المداخـل) التـي أقترحها؟

• ....

ماهي أهدافي من هذا التفاوض؟

• ....

ماهو اعتقادي بخصوص أهداف مديري؟

• ....

كيـف أستطيع التأثير في وجهات نظر مديري؟ كيف أستطيع صياغة الحل أو المقترح الذي أتقدم به من منظور مديري؟

• ....

ماهـي الفوائد التي أستطيع أن أؤكد أنها ستحدث نتيجة المقترح الذي أتقدم به؟

• ....

ماهي النتائج التي أتوقعها من هذا التفاوض؟

• ....

ماهـي الحلـول البديلة التي أستطيـع تقديمها إن لم يكن الحـل المبدئي غير مقبول من وجهة نظر مديري؟

• ....

اختبر نفسك

يقـدم هذا الجزء عشرة أسئلـة ذات إجابات مهمة لمساعدتك في تحـدي معرفتـك الأساسيـة لـلإدارة الأعلى. سـوف تقدم الإجابـة عن هـذه الأسئلة في نهاية الاختبـار في جزء لاحق من هذا الكتاب.

1. تشتمل فكرة الإدارة لأعلى على تعلمك قدر المستطاع لنقاط القوة ونقـاط الضعف في مديـرك بالإضافة إلى أهدافـه الشخصية والتنظيميـة واهتماماته الشخصيـة وأسلوبه المفضل في العمل. يبـدو ذلـك وكأنها منـاورة سياسيـة. ماهو الفرق بـين الإدارة لأعلى والمناورات السياسية؟

(1). لا توجـد أي فروق. الإدارة لأعلى هـي أكثر دقة وإيجابية في تحديد الأنشطة محل الاهتمـام، خصوصاً عندما تكون دوافعك الكلية هي خدمة أهدافك الشخصية.

(2). الأهداف مختلفة. الإدارة لأعلى هي المدخل الإداري للعمل مع مديرك حول الأهداف التبادلية المتفق عليها، والتي هي لمصلحة كل منكما وكذلك مصلحة المنشأة ككل.

(3). الإدارة لأعلى هي عملية بواسطتها تستطيع أنت ومديرك التعاون بهدف ارتقاء السلم الوظيفي، بينما المناورات السياسية تهتم بأهدافك الشخصية فقط.

2. ماهي أفضل الطرق التي تمكنك من جمع المعلومات المتعلقة بنقاط القوة والضعف في مديرك وكذلك أهدافه وطريقته المفضلة في العمل.

(1). التحدث مع مديرك، استخدام ملاحظاتك الشخصية، سؤال زملائك الموظفين، أو سؤال المديرين الآخرين.

(2). جمع المعلومات بصفة مبدئية عن طريق الاستماع الفاعل لمديرك، المصادر الأخرى ربما لاتكون دقيقة.

(3). خلال الأشهر الست الأولى، تكلم مع مديرك ولاحظ تصرفاته. بعد هذه المدة، قم بتجميع المعلومات من زملائك في العمل الذين تربطك بهم علاقات وثيقة.

3. من هو الذي يبادر بإقامة العلاقات مع المدير؟ أنت أم هو؟

(1). يجب أن يتحمل مديرك المسؤولية الأولية في إقامة العلاقة معك، وإذا لم يقم هو أو هي بالمبادرة فاترك هذا الأمر مدة ثلاثة أشهر ثم تحمل المسؤولية في القيام بذلك.

(2). يجب أن تتحمل أنت المسؤولية في إقامة هذه العلاقات مع مديرك.

4. إذا لم يستطع مديرك صياغة توقعاته منك، أو لم يكن راغباً في القيام بذلك ماذا تفعل؟

(1). قـم بإرسال مذكرة رسمية مكتوبة إليه تحدد فيها فهمك لهـذه التوقعات، وسل عن التغذية الارتجاعية منه وموافقته على هذه التوقعات.

(2). انتظـر عـدة أشـهـر ثـم ناقش هـذا الموضـوع معه مرة أخرى.

(3). تخطى مديرك، واسأل زمـلاء العمل والمديرين الآخرين بخصوص الاقتراحات والإستراتيجيات التي كان لها تأثير على مديرك في الماضي.

5. أي مـن الأمـور الآتية يجـب أن تركز عليها عندمـا تقوم بتقديم حلـول مقترحـة لبعض المشـكلات أو منهج جديـد لاستغلال فرصة معينة.

(1). الفوائـد التـي يمكن تحقيقها لتطبيق هـذا الحل أو اتباع ذلك المنهج.

(2). سمات الحل أو المنهج وكيفية التطبيق.

(3). دورك في تطبيق الحل المقترح أو المنهج.

6. بمثل ما تريد من مديرك أن يدعم أهدافك، فإنه يجب عليك بذل قصارى جهدك لدعم أهدافه أو أهدافها. أي من هذه العبارات لا يمثل طريقة جيدة لاستخدامها في التأثير على الآخرين بهدف تحسين صورة فريقك داخل المنظمة.

(1). قبل محاولة التأثير على أي شخص، حاول فهم طريقة تفكيره.

(2). زيادة نطاق تأثيرك في النواحي التي يمكن أن تؤثرمن خلالها على أهداف مديرك، على سبيل المثال: الأقسام الأخرى، كالعملاء، والموردين.

(3). التأثير على أفعال من لك سلطة عليهم، وذلك بتقديم النصيحة، تقديم التغذية الارتجاعية، ومشاركة (شراكة) أرائك وأفعالك.

7. ماهي الأخطاء الشائعة التي يرتكبها معظم الناس عند تقديم المعلومات لرؤسائهم أو مديريهم.

(1). تقديم الكثير من المعلومات بصفه متكررة.

(2). تقديم القليل من المعلومات في توقيت متأخر.

(3). تقديم الكثير من المعلومات في توقيت متأخر.

8. إحدى الإستراتيجيات المقترحة للتواصل الفاعل مع مديرك هي تحديد ما إذا كان مديرك يمكن تصنيفه على أنه «مستمع» أ قارئ. ماهي تداعيات كل من هذين الأسلوبين.

(1). يريد «المدير المستمع» أن يقرأ عن المعلومات أولاً، ثم يقوم بمناقشتها، بينما يفضل «المدير القارئ» رؤية التقارير المكتوبه أولاً، ثم الحديث عنها لاحقاً.

(2). يفضل «المدير المستمع» أن يسمع المعلومات أولاً ثم يقرؤها فيما بعد، بينما يفضل «المدير القارئ» رؤية التقارير أولاً ثم التحدث عنها فيما بعد.

(3). يشعر المدير المستمع بالراحة عند استلامه التقارير المختصرة ولا يفضل قراءة التفاصيل قبل مناقشة الأجور. يريد «المدير القارئ» أن يحصل على التقارير، حتى لو لم تكن رسيمة، طوال الوقت.

9. أدناه، تجد بعض العبارات التي ربما يقولها المدير عند التفاوض بخصوص مهمة عمل مع رؤسائه، أي من هذه العبارات يجب أن تتفادى استخدامها.

(1). «إذا أردتني أن أقوم بالتحليل في الوقت نفسه، فإنه يجب أن تعطيني مهله قدرها ثلاثة أيام إضافية بعد الحصول على البيانات.

(2). إذا أردت أن أرفق التحليل، فيجب علينا تخصيص ثلاثة أيام بعد الحصول على البيانات.

(3). لكي نرفق التحليل في ذات الوقت، فإنني أحتاج إلى ثلاثة أيام إضافية بعد الحصول على البيانات.

10. عندما تقدم مشكلة إلى رئيسك، بعد أن تكون قد عرفت المشكلة وشرحت لماذا تعتبر مشكلة. ما الذي يجب عليك عمله بعد ذلك؟

(1). توقف واسأل مديرك عن بعض الحلول المحتملة أو المنهج الذي يمكن استخدامه.

(2). حدد الحل الذي تقترحه أو المنهج الذي تستخدمة.

(3). سل مديرك إذا كانت لدية أي أسئلة أخرى.

الإجابة عن أسئلة الاختبار

1. الإجابـة «ب»هـي تعتـبر الإدارة لأعلـى أسلوبـاً واعيـاً للعمل مع مديرك نحو أهداف متبادله، والتي هي في مصلحتك، ومصلحة مديـرك، ومصلحة المنظمة ككل. أمـا المناورات السياسية فهي تركز فقط على أهدافك أنت.

2. الإجابـة (أ)هي يمكنك جمع المعلومات عن نقاط القوة والضعف في مديـرك وعن أهدافه وأسلوبه المفضـل في العمل، وذلك من خلال الحديث معه، ملاحظاتك الشخصية، زملائك في العمل، والمديريـن الآخريين. وباستخدام هذه المصادر الثلاثة تستطيع التأكـد من المعلومات التـي قمت بتجميعها شاملـة ودقيقة قدر المستطاع.

3. الإجابة (ب)هي من مصلحتك أن تحتمل المسؤولية الأساسية في إقامة وهيكلـة علاقتك بمديرك، إن مبادرتك بهذا الأمر يمكن أن تـؤدي إلى مزيـد من الثقـة بينكما،كما أنهـا أيضاً تزيد من معرفة مديرك بمدى تقديرك للعلاقة بينكما.

4. الإجابة (أ) هي بتوضيح فهمك لتوقعات مديرك منك وبسؤالك عن التغذية الارتجاعية، فإنك بذلك توفر لمديرك الوقت الذي ينفقه في وضع وصياغة هذه التوقعات،يجد بعض المديرين أنه من الصعب بداية التحدث عن التوقعات،وبمجرد أن يبدأ هذا الحوار، فإن الأمور محل الاهتمام تصبح جزءاً من المحادثات المستمرة، استمر في سؤالك عن التغذية الارتجاعية من وقت لآخر. إذا وجدت أن مديرك يفضل الاجتماعات بدلاً من كتابة المذكرات، يمكن القيام بجدولة سلسلة من الاجتماعات (المحادثات) غير الرسمية لكي تناقش الأدوار المتبادلة، المسؤوليات، ومقاييس النجاح.

5. الإجابة (أ) هي حينما تقوم بمناقشة حلٍّ محتملٍ مع مديرك، حاول التركيز على الفوائد التي يمكن تحقيقها. تعتبر سمات الحل أو طريقة تطبيقة أقل أهمية في هذه المرحلة.

6. الإجابة (ج) هي ليست هذه الطريقة المثلى للتأثير؛ لأنك تحتاج إلى الإستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها مع أولئك الذين يقعون تحت إشرافك (المرؤوسين المباشرين).

7. الإجابة (ب) هي يميل معظم المدربين إلى إمداد مديريهم بالقليل من المعلومات في توقيت متأخر، وتقديمك للمعلومات

الشاملـة في الوقت المناسب عن الموضوع الذي يؤثر على توقعات مديرك، فإنك بذلك تبني الثقة بينك وبينه وتوضح روح الفريق في العمل.

8. الإجابة (ب) هي يريد «المستمع» سماع المعلومات أولاً ثم القراءة عنها لاحقاً، بينما يفضل «القارئ» رؤية التقارير المكتوبة أولاً ثم الحديث معك بشأنها فيما بعد؛ لكي تتواصل بفاعلية مع مديرك يجب أن تكيف منهجك ليوائم المنهج الذي يفضله رئيسك.

9. الإجابـة (أ) هي تستخدم هذه العبـارة لغة «أنت»، «يجب عليك أن...» والتي لايفضلها الكثير من الناس عند التفاوض، أما لغة «أنـا»، «نحن» مثل «سوف أقـوم...» أو «سوف نقـوم» تؤدي إلى نتائج أفضل.

10. الإجابـة (ب) هي في تقديمـك لمشكلة معينة أو فرصة محددة، مـن المهـم أن تحدد حلـك المقـترح أو منهجك في عمـل ذلك. يفضـل معظم المديرين أن يستمع إلى الحل أو المنهج عوضاً عن الاستماع للمشكلات.

للمزيد من المعرفة

مقالات

1. Billington, James. "The Fundamentals of Managing up". Harvard Management update (September 1997).

إن تنميــة وتطوير العلاقة القوية مع رئيسك لهي المقوم الرئيس لأن تصبــح مديراً فاعلاً. يناقش المؤلـف أهمية تفهم الطريقة التي يفكر بها رئيسك وطريقتك أنت، وتحديد توقعات كل منكما، وكذلك اختيار أسلوب التواصل الملائم في بناء العلاقة القائمة على الثقة.

2. Bossidy, Larry. "What your leader expect of you". Harvard Business Renew (April 2007).

يقــترح كاتب هذا المقال بناء علاقتك بمديرك، علاقه يعمل كل واحد منكما على توضيح توقعات كل منكما من الآخر وكيفية الإيفاء بذلــك. يســرد الكاتب التوقعات التــي يتوقعها معظــم المديرين من مرؤوسيهــم وتلك التي يتوقعها المرؤوسين من رؤسائهم. عندما يفي

كل طــرق التوقعات المطلوبة منه ســوف يستفيد من ذلك ليس فقط الفريق الذي يعمل فيه بل أيضاً الشركة ككل.

3. Field, Anne. "Truth or Consequences: Dealing with Conflict Averse Boss". Harvard Management Communication letter (April 2005).

عندمــا لا يستطيع التواصل المباشر بخصوص بعض المشكلات، فإنــه ذلك سوف يؤدي إلى تــدني أداء الموظفين الذين يعملون معه. مــن حين لآخر يحصــل الموظفون على تقويم أدائهــم مع الإرشادات غير الكافية بخصوص نقاط القوة ونقاط الضعف فيهم. يجد هؤلاء الموظفــون أنه مــن الصعب الحصــول على الموارد التــي يحتاجونها لإتمــام أعمالهم، لغياب دعم والتزام مديريهــم. كما أن إنتاجيتهم تتجه إلى الانخفاضــ ذلك لأنهم يقضون الكثير من الوقت والطاقة والجهــد لمعرفة كيف يفكــر مديروهم. ولحسن الحــظ هناك بعض الإستراتيجيــات التــي تستطيــع توظيفهــا لإتمام مديــرك في بعض المناقشــات دون أن يشعر أنه في مأزق، هكــذا يقول خبراء التواصل التنظيمي.

4. Gabarro, john J., and John P. Kotter. "Managing your Boss," Harvard Business Renew (January 2005).

يؤكد جبارو وكوتر على أهمية الإدارة لأعلى ويقدمون مقترحات مفيدة لتطوير علاقة عمل فاعلة، وذلك بالتركيز على إيجاد أساليب

عمل تلائـم جميع الأطراف (الرئيس والمرؤوسـ)، توضيح توقعات جميـع الأطـراف، إخطار رئيسـك بالمعلومات، الاعتماديـة والثقة، الاعتمـاد على موقـف مديرك والمـوارد الأخرى لتحقيـق الأهداف الخاصة بك وبرئيسك والشركة ككل.

5. Harvard Business School Publishing." Five Questions about Interviewing Your Prospective Supervisor: with Rich Wellins" Harvard management update (Oct 2004).

ليسـ هناك شيء أهم من علاقة الموظف برئيسه، وعلى الرغم من أن معظم المديرين ينظرون على شخصية التقدم ومدى تواؤمها مع شخصيتهم، فإن معظـم المتقدمين للوظائف لا يولون هذا الأمر جـل إهتمامهم وأحيانـاً يأسفون بعـد أن يكونوا قـد اكتشفوا أنه لا توجـد مواءمة أو تلاؤم بينهم وبين رؤوسائهم. هنـاك إستراتيجيتان لطالبـي الوظائف لعلاج ذلك، يقول مؤلف هذه المقاله. تساعد هذه الإستراتيجيات في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. يقدم المؤلـف النصيحة بخصوص كيفية البـدء في مناقشات صريحة مع رئيسك المتوقع - كيف تستطيع فهم شخصيته - تعتبر مهمة عندما نأخذ في الاعتبار قبول مهمة جديدة وتتساوى في أهميتها مع المقابلة في أثناء البحث عن وظيفة جديدة في شركة أخرى.

5. Harvard Business School Publishing." How Speed read people." Harvard Management communication letter (April 1999(.

في كتابهـم الجديـد فـن السرعـة في فهـم «قـراءة الآخرين»، يستخدم فول تايجر وباربارا بارسون - تايجر مؤشر مايرز - برجز كأساس للتضحية بخصوص كيفية تعديل أسلوبك في التواصل لتوائم طبيعة الشخصية التي تتواصل معها. تلخص هذه المقالة النقاط المهمة التي وردت في الكتاب المشار إليه أعلاه.

6. Harvard Business School Publishing," Narcissistic Leaders." Harvard Management Communication letter (June 2000).

اكتشفت العديد من الشركات أنه لا بديل من المدير النرجسي في عصر الإبداع، كما أشار إلى ذلك مايكل ماكوي في مقالته المنشورة بدورية هارفارد للأعمال، مشيراً بذلك إلى هذا النوع من القادة ذوي الرؤية والذي يتسم بالـ Brash والأنا، والذين غالباً ما يقودون شركة معينة. وإذا كان ماكوي صحيح الرأي في ذلك، فإن التعامل مع المدير النرجسي يحتاج إلى مهارة التخطيط الإستراتيجي في السنوات المقبلة. يقدم HMCL بعض النصائح للتعامل مع هذا المدير.

7. Lovett, Paul D. "Meetings that work: plans Bosses can approve." Harvard Business Review on point Enhance Edition (2000).

يمثـل اجتمـاع التخطيـط الوقـت والمـكان الـذي يصبـح فيهما المشـروع حقيقـة، وحيث يتخذ (يصنـع) الأشخاص القـرار للمضي قدمـاً بفكـرة معينة مـن عدمه. ومـع ذلك فـإن المديريـن غالباً ما يضعـون في عروضهم التقديمية للخطة حقائق وأرقاماً غير مهمة، أو ببساطة فإنهم يقدمون معلومات غير ملائمة. يطلب من رؤساء مجلس الإدارة والمديريـن التنفيذين الإجابة عـن أربعة أسئلة قبل أن يقوموا بالموافقـة على خطة معينة: ماهي الخطة، لمـاذا يوصي بها الفريق؟، ماهي الأهداف؟ ماهي تكاليف هذه الخطة، يجب أن تكون قادراً على إجابة هذه الأسئلة بطريقة تؤدي إلى اتخاذ القرار بقبولها.

الكتب

1- Boccialetti, Gene. It takes two: Managing Yourself when working with bosses and other Authority figures. San Francisco: Jossey -Bass 1995.

لا يقول هذا الكتاب بكيفية إدارة رئيسك ولكن كيف تدير نفسك في علاقتـك مـع رئيسك. وبناء علـى البحث الممتـد، يوضح الكتاب أنمـاط الاستجابة للسلطة ويقدم الإرشـادات المتعلقة بتغيير نفسك وعلاقتك لكي تكون فاعلاً في هذا العدد.

2- Chambers, harry E. Getting Promoted: Real strategies for advancing your career. Reading, M.A, persesus press, 1999.

يقـدم هـذا الكتـاب نظرة عامـة لفكـرة الإدارة لأعلـى ويقدم الإجابات للأسئلة الآتية: لماذا الإدارة لأعلى؟ ماهي إسهامات الإدارة لأعلـى في أي منظمة؟ ماهي العمليات التي يمكنني استخدامها لكي أتعلـم الإدارة لأعلـى بكفـاءة. يقـدم الكاتب العديد مـن الحالات العمليـة. لتوضيح وجهة نظره وتضيف مقترحات محددة لكي تتعلم كيفية الإدارة لأعلى بكفاءة وفاعلية.

3- Coates, Jonathan. Managing upward. Hampshire, England -Gower publishing limited, 1994.

يقـدم هـذا الكتـاب نظرة عامـة لفكـرة الإدارة لأعلـى ويقدم الإجابات للأسئلة الآتية: لماذا الإدارة لأعلى؟ ماهي إسهامات الإدارة لأعلـى في أي منظمة؟ ماهي العمليات التي يمكنني إستخدامها لكي أتعلـم الإدارة لأعلـى بكفـاءة. يقـدم الكاتب العديد مـن الحالات العمليـة لتوضيح وجهة نظرة ويضيـف مقترحات محددة لكي تتعلم كيفية الإدارة لأعلى بكفاءة وفاعلية.

4- Smith, Douglas K. Taking Charge of Change: 10 principles for managing people and performance. Reading M.A: Addison - and westey publishing, 1996.

في هــذا الكتاب يقدم المؤلف مجموعة من مبادئ الإدارة يهدف إلى مساعدة الأشخاص داخل المنظمات في تعلم مهارات وسلوكيات جديــدة للاستجابــة للتغير، يقسم هــذا الكتاب إلى ثلاثــة أجزاء: يقــدم الجــزء الأول نظرة شاملة على المبادئ المتعلقــة بإدارة الأداء والتغير، ويوصي بالتركيز على نتائج الأداء والقيادة المهتمة بإحداث التغييروالمصرة عليــه. يقوم الجزء الثاني بمناقشــة إستراتيجيات محددة لإدارة الأداء والتغيير وأدوات التشخيص التي يمكن أن تكون مفيــدة في هذه العملية. يركز القســم الثالث على أهمية بناء الرؤية للمستقبل في أثناء عملية قيادة المنظمة خلال فترات التغيير.

برامج التعلم الإلكترونية

(1). Influencing and motivating others. Boston: Harvard Business school publishing (2001).

هــل لاحظت أن بعض الناس يبــدون وكأن عندهم قدرة طبيعية لحــث الناس على العمل؟ يقدم هــذا الكتاب دروساً عملية للحصول علــى نتائج أفضل من المرؤوسين المباشريــين (التأثير على الأداء)، وتعاونــاً أكبر مــن الأنداد والنظراء (القيــادة الأفقية) ودعماً أقوى مــن الإدارة العليا (الحــث والإقناع). سوف يتعلــم المديرون أسرار

«القيادة الأفقيــة»، مهارات الحــث والتفاوض، وكيفيــة التفريق بين الدوافــع الفاعلــة وتلك غــير الفاعلة. مــن خلال الحــالات العملية وإرشــادات الخــبراء والأنشطــة المتعلقــة بالتطبيق الفــوري، سوف يساعدك هــذا البرنامج على تقويم قدرات المرؤوسين المباشرين في حث الآخرين، قياس مهارات التحفيز، وتحسين أداء الموظفين.

(2). Leadership transition. Boston: Harvard Business school publishing (2001).

بغض النظر عما إذا كنت تحتل مركزاً جديداً في شركتك الحالية أو تبــدأ في منظمة أخرى، ســوف يساعدك هذا الكتاب على النجاح في ذلــك؛ ولأن هــذا الكتاب يمد المديرين بالمعرفــة التي يحتاجونها في الوقت المناسب. سوف يتعلــم المديرون تشخيص المواقف، تقويم المواقــف التي يمكــن أن يتعرض فيها للإحــراج، الإسراع في التعلم، تحديــد الأولويــات بهــدف النجــاح، العمل مــع رئيس جديــد، بناء الفرق، إيجاد الشــراكات، وتصفيف ومواءمة الوحدات. يتكون هذا البرنامج من مجموعة مــن أدوات التقويم والتخطيط التي يستطيع المديرون استخدامها خلال فترات التحول بالمنشأة.

(3). Persuading others. Harvard management mentor. Boston: Harvard Business school publishing, 2007.

يقدم هذ الكتاب، وهو إحدى مطبوعات هارفارد المهمة معلومات

إضافية عن كيفية حث ذاتك ومديرك لكي ترى قيمة أفكارك، وتتخذ القرارات التي تساعدك أو تساعد فريقك أو حتى المنظمة ككل. سوف تتعلم كيف تبني سمعتك مع رئيسك والحصول على قبولها (تقبلها) لفكرتك. تشرح الأجزاء الأخرى من هذا الكتاب كيف تبني مقترحاً قيما وتقدمه لرئيسك، كذلك تقديم الأدلة الدامغة للفائدة التي تترتب على تنفيذ فكرتك أو مقترحك للقسم الذي تعمل فيه أو للشركة ككل واستخدام اللغة المناسبة لإقناع رئيسك بأهمية هذه الفكرة.



مصادر الإدارة لأعلى

The following sources aided in development of this topic:

Alessandra, Tony, and Phil Hunsaker. *Communicating at Work*. New York: Simon & Schuster, 1993.

Bossidy, Larry. "What Your Leader Expects of You." *Harvard Business Review* (April 2007).

Coates, Jonathan. *Managing Upwards*. Hampshire, England: Gower Publishing Limited, 1994.

Dobson, Deborah Singer, and Michael Singer. *Managing Up: 59 Ways to Build a Career-Advancing Relationship with Your Boss*. New York: AMACOM, 2000.

Gabarro, John J., and John P. Kotter. "Managing Your Boss." *Harvard Business Review* (January 2005).

High Performance Management. The Interactive Manager Series. Boston: Harvard Business School Publishing, 1995.

Simpson, Liz. "Why Managing Up Matters." *Harvard Management Update* (August 2002).

Temme, Jim. "Working Effectively with Your Supervisor," in *Productivity Power: 250 Great Ideas for Being More Productive*. Mission, KS: Skillpath Publications, Inc., 1993.

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات